

Permanente Change-Prozesse in Unternehmen

Expertise im Auftrag der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann

Bochum, 24.03.2022

Inhaltsverzeichnis

1.	Problemstellung und thematische Einordnung	3
2.	Changeprozesse – Eine Strukturierung auf der Basis des Standes der Forschung.....	5
2.1	Ein strukturierender Blick auf Veränderungsprozesse	5
2.2	Unternehmen als Bezugssystem der Veränderung.....	12
2.3	Ein Blick auf Change in der Praxis	16
2.4	Ein ordnender Blick auf Change und permanenten Change	23
3.	Ein Blick auf Changemanagement-Modelle	27
4.	Gesundheitsorientierte Gestaltung (permanenter) Veränderungsprozesse	32
4.1	Belastungen aus Change-Prozessen	32
4.2	Gesundheitliche Implikationen durch permanente Veränderungen	38
5.	Überblick zu Forschungsgebieten mit Bezug auf die „gesunde Gestaltung“ permanenter Veränderungsprozesse.....	42
6.	Handlungsempfehlungen und Forschungsbedarfe im Themenfeld	49
7.	Zusammenfassung und Ausblick.....	54
	Literatur.....	57

1. Problemstellung und thematische Einordnung

Gerne genutzte Zitate wie „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit), „Stillstand ist Rückschritt“ (Rudolf von Bennigsen-Foerder), „Drive change or it will drive you“ (Jack Welch) oder „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein“ (Philip Rosenthal), verdeutlichen, dass die Diskussion zum Wandel erstens keineswegs neu ist und zweitens als etwas Unausweichliches, ja sogar zwingend Erforderliches angesehen wird. **Veränderung gilt gleichsam als (Erfolgs-)Rezept auf dem Weg zu einem zukunftsfähigen Unternehmen.**

Der Wettbewerbsdruck in einer global vernetzten Welt erfordert, dass sich Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln und ihre Prozesse, Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen immer wieder besser machen oder auch grundlegende Neupositionierungen am Markt vornehmen. Das ist nicht nur Anpassung an eine sich ändernde Umwelt, sondern auch aktive Gestaltung von Neuem. „The change in companies and operational processes does not only result from an adaptation to changing socio-economic conditions but also follows the objective of broadening inherent innovation and marketing efforts, through which the company is able to influence its own environment“ (Albach 2015, S.5,6). Dieser Wandel ist unerlässlich. Wenn ein Unternehmen heute noch mit dem Produkt- und Dienstleistungsportfolio von vor 25 Jahren am Markt agieren oder die Unternehmensprozesse völlig analog steuern würde, wäre damit wohl kaum noch Erfolg zu erzielen. Innovation und damit einhergehender Change ist also nicht nur nicht zu vermeiden, sondern Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung (Staudt/Kriegesmann 2002; Berner 2010; Kriegesmann/Kerka 2014).

Entsprechend kann auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Change-Prozessen inzwischen auf eine recht lange Tradition zurückblicken. Das den Diskurs leitende Verständnis ist dabei vor allem durch die **Vorstellung von „abgegrenzten“, eher projektorientierten Veränderungsprozessen geprägt** (Appold 2003). Derzeit entsteht aber der Eindruck, dass Dynamik und Intensität der Veränderung zunehmen. Begriffe wie „hypercompetitive“, „turbulent“ oder

„highly volatile“ etc. (Sydow 2015) legen eine qualitative Veränderung von Change nahe.

Einerseits reihen sich zunehmend Change-Prozesse mit zum Teil gleichen aber auch unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten in schneller Folge und sich nicht selten überlappend aneinander, so dass der **Eindruck eines permanenten Changes** entsteht. Andererseits vollziehen sich derzeit in zahlreichen Branchen und Unternehmen etwa als Folge der zunehmenden Digitalisierung aber auch der Erfordernisse zur Bewältigung des Klimawandels so tiefgreifende Wandlungsprozesse, dass sie einen grundlegenden Umbau des Bestehenden erfordern und entsprechend langfristige Veränderungsprozesse induzieren (Zacherl et al. 2020). Für die wissenschaftliche Auseinandersetzung heißt das aber auch, dass die Untersuchungsfragen rund um Change neu gestellt werden müssen und zu überprüfen ist, ob bestehende Befunde und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen noch passen.

Vor diesem Hintergrund steht im Zentrum der hier vorliegenden Expertise die Frage, **ob permanenter Change für die Beschäftigten** zu anderen bzw. neuen **Belastungen**, die mit **gesundheitlichen Auswirkungen** in Verbindung zu bringen sind, führt und welche Implikationen sich daraus für die gesundheitsorientierte Gestaltung von Change-Prozessen ergeben. Um sich der Frage zu nähern, ob die bestehenden Erkenntnisse ausreichen oder ob der permanente Change den Unterschied macht, erfolgen zunächst eine Strukturierung des Untersuchungsfeldes „Changeprozesse“ mit einer definitorischen Grundlegung, eine Modellierung des zu verändernden Systems als Gegenstand der Veränderung und eine Übersicht über Changemanagement-Modelle, die den Umgang mit Veränderungsprozessen adressieren. Auf dieser Basis werden die mit Change einhergehenden Belastungen und damit in Verbindung stehenden gesundheitlichen Auswirkungen strukturiert und mit den Anforderungen eines permanenten Change gespiegelt, um **offene Forschungsfragen und Ansatzpunkte einer gesundheitsorientierten Gestaltung permanenter Veränderungsprozesse** zu strukturieren.

2. Changeprozesse – Eine Strukturierung auf der Basis des Standes der Forschung

Wenn man sich mit permanentem Change und den sich daraus ergebenden Belastungen resp. Handlungsnotwendigkeiten auseinandersetzen will, muss man sich zunächst mit Veränderungsprozessen an sich beschäftigen und das Untersuchungsfeld strukturieren. Im Folgenden werden daher verschiedene Näherungen an Change aufbereitet.

- In Kapitel 2.1 werden strukturierende Merkmale aufbereitet, die helfen, die Unterschiedlichkeit von Veränderungsprozessen zugänglich zu machen und damit das Verständnis durchaus differenzierter Belastungen zu schärfen.
- Der Fokus auf eine isolierte Betrachtung von Veränderungsprozessen und Beschäftigten würde zu einem verkürzten Verständnis von Change führen. In Kapitel 2.2 erfolgt daher eine Rahmung für Veränderungsprozesse und eine Einordnung von Beschäftigten in den Unternehmenskontext.
- Die Exemplifizierung verschiedener Episoden von Veränderung in der Wirtschaft erleichtert das Verständnis von Veränderungsprozessen und die Bedeutung von Belastungen für die Beschäftigten (Kapitel 2.3).
- Kapitel 2.4 führt abschließend die Zugänge zur Strukturierung des Untersuchungsfeldes zusammen und konkretisiert das Verständnis von permanentem Change.

2.1 Ein strukturierender Blick auf Veränderungsprozesse

Der Zugang zu Veränderungs- resp. Innovationsprozessen hat eine lange Tradition. Ein zentrales Anliegen der Innovationsforschung ist dabei, den Weg von der Idee bis zur Umsetzung in Prozessmodellen abzubilden. Deskriptive Modelle werden dabei aus Untersuchungen zu realen Innovationsprozessen abgeleitet. Viele Autoren versuchen daraus normative, idealtypische Prozessmodelle, die allerdings unter didaktischen Gesichtspunkten stark

simplifiziert sind, zu konstruieren. Historisch betrachtet lässt sich eine qualitative Verschiebung von einfachen, sequentiellen Prozessmodellen der ersten Generation (z.B. Schmitt-Grohé 1972; Thom 1980; Rothwell 1993) zu rückgekoppelten Modellen (z.B. Pleschak und Sabisch 1996) mit zum Teil mehreren parallel ablaufenden Schleifen (z.B. Witt 1996) und prozessbegleitenden Entscheidungspunkten zu Abbruch oder Fortführung des Innovationsprojektes (z.B. Cooper et al. 2002) identifizieren. Insgesamt sind so **zahlreiche unterschiedliche Prozessmodelle** entstanden, die als grundlegende Basis genommen werden, Aufgaben des Innovationsmanagements wie etwa die Suchfeldbestimmung, die Ideengenerierung, die Bewertung von Innovationsideen bis zu Umsetzungsaktivitäten in Instrumente zu überführen. Schwerpunkt dieser Modelle ist, insbesondere Gestaltungshinweise für die Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte zu geben.

Auf der Basis dieser gestaltungsorientierten Ansätze des Innovationsmanagements sind vielfältige **Merkmale zur Beschreibung des** durch Innovationsaktivitäten ausgelösten **Wandels** entwickelt worden. Als wichtiges strukturierendes Element wird dabei die Reichweite des Wandels angesehen. Levy/Merry haben in diesem Zusammenhang einerseits in inkrementelle, kontinuierliche Anpassungen bezogen auf einzelne Dimensionen im Unternehmen und andererseits fundamentale Veränderungen, die diskontinuierlich realisiert werden und sich in verschiedenen Dimensionen des Unternehmens niederschlagen, unterschieden (Levy/Merry 1986). Mit dieser Strukturierung werden wichtige Merkmale von Veränderungsprozessen konturiert:

- Die dichotome Unterscheidung von Veränderungsprozessen zwischen schrittweisen bzw. **inkrementellen** Modifikationen einerseits und radikalen bzw. **disruptiven** Veränderungen andererseits (Nadler/Tushman 1995) charakterisiert zwei „**Eingriffsintensitäten**“ in das Unternehmen (Dahlin/Behrens 2005). Inkrementelle Innovationen umfassen dabei die dosierte Weiterentwicklung des Bestehenden ohne

echte „Ablöseprozesse“ etwa in der eingesetzten Technologie, den etablierten Prozessen oder von den bestehenden Kunden etc. zu realisieren. Demgegenüber findet bei disruptiven Innovationen eine wesentliche Veränderung des Status quo statt, indem etwa völlig neue Technologien zur Erfüllung der vom Kunden nachgefragten Funktionen eingesetzt werden oder die Art der Leistungserbringung auf einem völlig neuen Weg erfolgt. Es kommt zu einem Bruch auf dem durch die historische Unternehmensentwicklung geprägten Pfad. Nimmt man zur Illustration disruptiver Veränderungen etwa den Übergang von der Antriebsart „Verbrennungsmotor“ zu „Elektromotor“, werden auch die zu erwartenden Auswirkungen auf die Beschäftigten im Vergleich zu inkrementellen Innovationen greifbar.

Derartige Veränderungen können dabei aus dem Unternehmen heraus initiiert werden oder als Reaktion auf externe Entwicklungen erfolgen. Insofern wird jeweils unterschieden zwischen einem proaktiven Vorgehen, mit dem das Unternehmen den Wandel einleitet (bei inkrementellen Veränderungen tuning bzw. re-creation bei disruptiven Veränderungen) und einem reaktiven Vorgehen, mit dem das Unternehmen auf externe Entwicklungen reagiert (adaption bei inkrementellen Veränderungen bzw. reorientation bei disruptiven Veränderungen) (Hayes 2022).

- Eng mit der Eingriffsintensität ist die **Reichweite der „Betroffenheit“** bzw. der Wirkradius im Unternehmen verbunden, der sich nur auf einzelne Bereiche oder auf das ganze Unternehmen mit seiner Einbettung in das Marktumfeld beziehen kann (Bronner/Schwaab 1999; Staehle 1999). Das heißt, bei inkrementellen Veränderungen werden Arbeitsweisen in einzelnen Arbeitsbereichen modifiziert, ohne das unternehmerische Gesamtgefüge und die Positionierung im Markt zu verändern. Bei disruptiven Innovationen wird jedoch ein weitgehender Umbau des Unternehmens induziert.

In Abhängigkeit vom Wirkradius des Veränderungsprozesses sind damit quantitativ und qualitativ ganz unterschiedliche Auswirkungen für die

Beschäftigten verbunden. Auf der einen Seite variiert die Zahl der in die Veränderungsprozesse Involvierten. So kann sich Change auf einzelne Arbeitsplätze oder aber große Teile der Beschäftigten beziehen. Auf der anderen Seite variiert das individuelle Involvement mit der Veränderung. Die Anforderungen an die Motivation, sich auf das Neue einzulassen oder aktiv zu gestalten sowie die Notwendigkeiten, die bewährten Fähigkeiten anzupassen, hängen mit der Intensität der Veränderung ebenso wie damit einhergehende Unsicherheiten, Drucksituationen etc. zusammen. Während sich die Beschäftigten bei inkrementellen Veränderungen in einem kontinuierlichen Prozess an neue Arbeitsweisen anpassen können bzw. diese sogar selbst entwickeln, gehen disruptive Veränderungen mit zum Teil gravierenden Anpassungen einher, entwerten bisherige Kompetenzen und erfordern auf der individuellen Ebene zum Teil massive Entwicklungsprozesse (Staudt/Kriegesmann 2002).

- Zusätzlicher Einfluss auf die Beschäftigten ist zu vermuten, wenn man sich die **Frequenz von Veränderungsprozessen** anschaut. „Changes can be implemented by management in several planned stages or in a continuous way. A combination is also possible.“ (Albach 2015, S. 8). By hat in diesem Sinne ein Modell entwickelt, das ein „Frequenzkontinuum“ von diskontinuierlich bis kontinuierlich abbildet (By 2005). Gerade unter dem Einfluss des Lean Production-Ansatzes ist seit den 1990er Jahren die kontinuierliche Verbesserung in vielen Branchen kultiviert worden (Witt/Witt 2008; Takeda 2009; Ohno 2009). Das Kontinuierliche geht dabei mit inkrementellen Veränderungen einher.

Bei diskontinuierlichen Veränderungen hingegen ist die Zuordnung zu inkrementell oder disruptiv weniger eindeutig. Sicherlich erfolgen disruptive Veränderungen diskontinuierlich. Einen permanenten, pfadbrechenden Umbau können Unternehmen kaum verkraften. Allerdings versäumen Unternehmen nicht selten zwingend erforderliche inkrementelle Veränderungen, so dass sie mitunter projektorientiert nachgeholt und „plötzlich“ große Kostensenkungsprogramme realisiert

werden müssen. Unabhängig von der Frequenz findet Veränderung dabei immer in einer zeitlichen Dimension statt und konturiert eine Zustandsveränderung, d.h. das Unternehmen steht nach einem Veränderungsprozess anders da als vorher (Bronner/Schwaab 1999 S. 14) – mit entsprechenden Implikationen für die Beschäftigten.

Doch neben der Eingriffsintensität, Reichweite und Frequenz helfen weitere Merkmale, das komplexe Phänomen von Veränderungsprozessen und in der Konsequenz auch die Auswirkungen auf die Beschäftigten besser zu verstehen:

- Ebenfalls auf einer zeitlichen Ebene lässt sich der **Rhythmus von Veränderungen** mit unterschiedlichen Intensitäten und Häufigkeiten unterscheiden (Bartunek/Woodman 2015):
 - fokussiert (lange Perioden der Veränderung und kurze Perioden der Stabilität),
 - punktiert (lange Perioden der Stabilität und kurze Perioden der Veränderung),
 - temporär wechselnd (Stabilität und Veränderung im Wechsel) und
 - regelmäßig (relativ gleiche Intervalle zwischen den Veränderungen).

Mit dieser Differenzierung wird ebenfalls deutlich, dass mit Veränderungsprozessen als Zustandsänderung auch Phasen der Stabilität verbunden sind. Allerdings kann Change sich auch über lange Zeiträume erstrecken, so dass bei den Beschäftigten der Eindruck eines permanenten Wandels mit entsprechenden Belastungen entstehen kann.

- Eine gängige Unterscheidung bei der Betrachtung von Veränderungsprozessen ist der Gegenstand des Wandels: die **Innovationsart**. Grundsätzlich werden Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen, Prozessinnovationen und in jüngerer Zeit Geschäftsmodellinnovationen sowie soziale Innovationen unterschieden (Hauschildt/Salomo/Schultz/Kock 2016). Mit Blick auf die Auswirkungen auf die Beschäftigten wird dabei davon ausgegangen, dass bei

organisationsbezogenen Veränderungen die Widerstände besonders ausgeprägt und die persönliche Bilanz der Involvierten am negativsten sind (Kriegesmann et al. 2010).

- Ein weiterer Strukturierungsansatz ist die **Prozessebene**. Jede Neuerung - egal ob Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess-, Geschäftsmodell- oder Sozialinnovation - durchläuft verschiedene **Phasen**, die vom ersten Impuls über die Idee und das ausgearbeitete Veränderungskonzept bis zum Projektumsetzungsplan und zur Um- und Durchsetzung reichen (Thom 1980; Pfeiffer/Bischof 1981; Corsten 1989; Pleschak und Sabisch 1996; Cooper et al. 2002). Die Aufgaben und Beteiligung der Beschäftigten variieren mit diesen Prozessphasen und weisen ihnen auch **spezifische Rollen** zu: Die Initiierenden, die Umsetzenden und die passiv Betroffenen, die sich anpassen müssen (Böhnisch 1991; Kriegesmann et al. 2010). Es ist zu erwarten, dass die Auswirkungen von Veränderungsprozessen mit den jeweiligen Rollen variieren.
- Weit weniger Beachtung bei der differenzierten Betrachtung von Veränderungsprozessen findet die **Induktionsrichtung von Veränderungen** (Staudt 1974; Kriegesmann/Kerka 2014). Es ist ein Unterschied, ob Innovationen autonom bzw. potenzialinduziert angestoßen werden und damit auf den Kompetenzen des Unternehmens aufbauen oder ob sie auf Bedarfen basieren, die „von außen“ kommen und häufig eine höhere Anpassungsleistung auch der Beschäftigten erfordern.

Fasst man die Strukturierungsmerkmale zusammen, wird die Unterschiedlichkeit von Veränderungsprozessen deutlich und klar, dass auch die Auswirkungen auf die Beschäftigten mit dieser Unterschiedlichkeit variieren:

Strukturierungsmerkmal	Ausprägungen			
Eingriffsintensität	Inkrementell		Disruptiv	
Reichweite/Wirkradius	Arbeitsplatz/Teilbereiche des Unternehmens		Ganzes Unternehmen	
Frequenz	Kontinuierlich		Diskontinuierlich	
Rhythmus	Dauer des Wechsels und der Phasenlänge von Stabilität und Veränderung			
Innovationsarten	Produkt- und Dienstleistungsinnovationen	Prozessinnovationen	Geschäftsmodellinnovationen	Soziale Innovationen
Phase im Innovationsprozess	Von der Ideenfindung über Konzeptentwicklung, Bewertungsepisoden, planerische Aktivitäten bis zur Um- und Durchsetzung			
Rolle im Innovationsprozess	Impulsgebende	Umsetzende	Betroffene	
Induktionsrichtung der Innovation	Potenzialinduziert		Bedarfsinduziert	

Insgesamt weisen die unterschiedlichen Strukturierungsmerkmale auf die Komplexität von Veränderungsprozessen hin. Diese Komplexität nimmt weiter zu, wenn man sich mit dem Systemzusammenhang der Veränderung auseinandersetzt.

Zwischenfazit:

Veränderungsprozesse lassen sich nicht auf ein einfaches Beschreibungsmodell reduzieren, sondern über eine Morphologie strukturgebender Merkmale präzisieren. Mit dieser Differenziertheit von Change sind dementsprechend ganz unterschiedliche Belastungen und Implikationen für die Gesundheit zu erwarten. Eine simplifizierende Debatte läuft Gefahr, den Blick auf passfähige Gestaltungsansätze eines Changemanagements zu verstellen, das explizit auch variierende Belastungen mit gesundheitsorientierten Maßnahmen adressiert.

2.2 Unternehmen als Bezugssystem der Veränderung

Veränderung löst vielfältige Assoziationen aus: Innovation, Wandel, Variation, Wechsel, Modifikation etc. Gleichzeitig fallen Bezüge zur Biologie auf. Im Zuge der Evolution passen sich Organismen geänderten Bedingungen an. Diesen und weiteren Begrifflichkeiten bzw. Zugängen zum Themenkomplex „Veränderung“ lässt sich zuordnen, dass Zustände sich innerhalb einer bestimmten Zeitspanne ändern bzw. geändert werden. **Suggeriert wird** dabei ein **Anfang und ein (vorläufiges) Ende**, zu dem der Übergang auf einen neuen Zustand abgeschlossen ist, der zumindest **zeitweilig Stabilität** vermittelt. Doch was heißt eigentlich das Zusteuern auf einen neuen Zustand? Letztlich geht es darum, dass sich das Unternehmen ganz oder teilweise neu aufstellt.

Wenn man im unternehmerischen Kontext Change verstehen und Gestaltungshinweise für einen gesundheitsorientierten Umgang mit Veränderungen ableiten will, muss man sich daher mit dem **Unternehmen als Bezugssystem** der Veränderung auseinandersetzen. In systemtheoretischer Sicht sind Unternehmen sozio-technische Systeme. Die wesentlichen Systemelemente sind dabei die Produktionsfaktoren Personal (soziales System) sowie Betriebsmittel bzw. Technostrukturen, die über organisatorische Regelungen (informelle und formelle Strukturen und Prozesse) verknüpft sind. Innerhalb von Unternehmen vollzieht sich ein Transformationsprozess, durch den Input in Output, d.h. in Produkte und Dienstleistungen umgewandelt wird (vgl. Abb. 1).

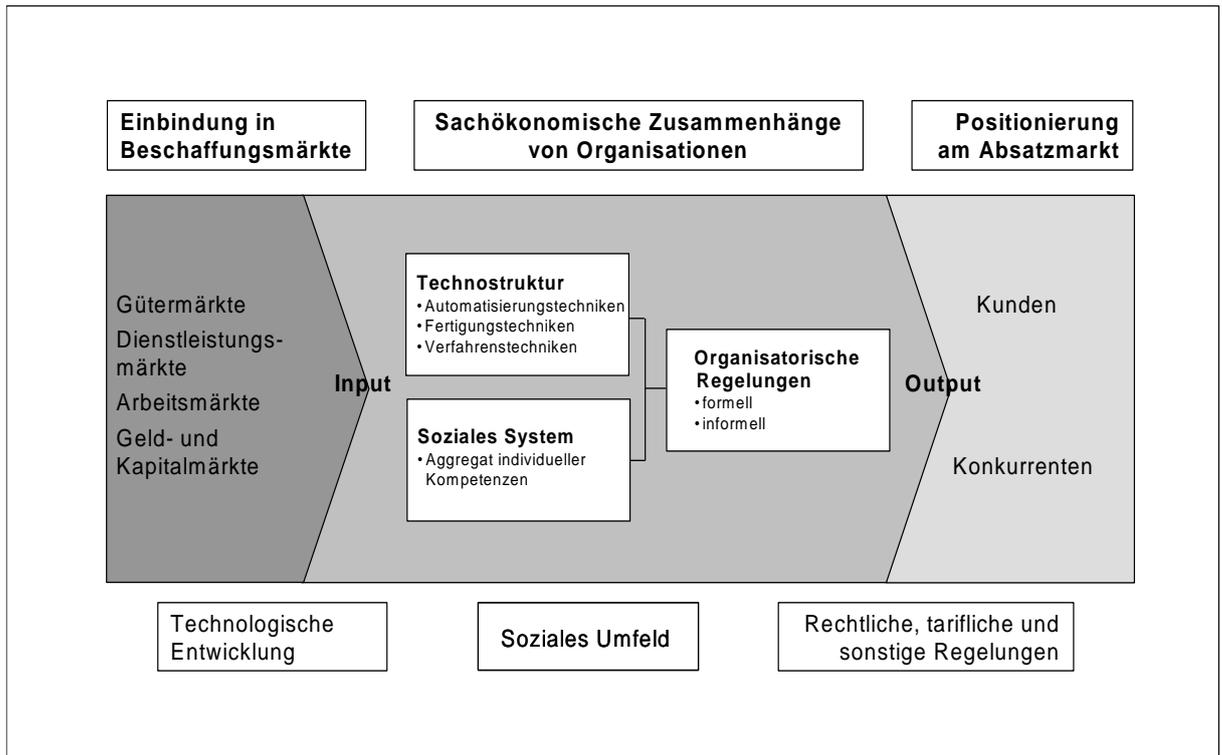


Abb. 1: System-Umfeld-Modell des sozio-technischen Systems „Unternehmen“

Die Binnensicht allein reicht aber zum Verständnis von Change nicht aus. Unternehmen sind keine „frei schwebenden Gebilde“, die sich unabhängig von sachökonomischen Zusammenhängen in der Wertschöpfungskette bewegen. Sie sind vielmehr in vielfältiger Weise mit einem teilweise stabilen, teilweise dynamischen Umfeld verzahnt. Die Positionierung des Systems auf dem Markt ist determiniert durch externe Beziehungen

- auf der Input-Seite zu den etablierten Zulieferstrukturen für Material, Halbzeug, Information, Betriebsmittel, zu Geld- bzw. Kapitalmärkten und dem Arbeitsmarkt,
- auf der Output-Seite durch die bearbeiteten Kundensegmente und die Position in der Wertschöpfungskette.

Zusätzlich sind die einzelnen Systembestandteile im Binnenbereich an ihre spezifischen Umfeldler (jeweiliges soziales Umfeld, technologische Entwicklung, rechtliche, tarifvertragliche und sonstigen Regelungen) rückgekoppelt. Eine

erfolgreiche Abstimmung der Binnenstruktur mit dem Umfeld ist Voraussetzung für Unternehmenserfolg.

Dabei ist einzubeziehen, dass der Status quo eines Unternehmens immer Resultat eines i.d.R. jahrelangen formativen Prozesses ist, der von

- der Personalauswahl,
- Investitionsentscheidungen in Standort und Technik,
- Lieferantenauswahl und Absatzmarktpositionierung,
- geplanten und „gewachsenen“ organisatorischen Regelungen sowie
- Rechts- und Finanzierungsformenwahl etc.

bestimmt wurde. Diese **Vergangenheitsabhängigkeit limitiert** mit ihrem innewohnenden Beharrungsmoment den Raum **zukünftiger Entwicklungen** (Schreiner 1998).

Das skizzierte System-Umfeld-Modell bildet den Rahmen für die Gestaltung von Veränderung und legt potenzielle Wechselwirkungsgefüge offen. Veränderungen in einem Bereich setzen Veränderungen auch in anderen Bereichen voraus. Wenn etwa organisatorische Prozesse auf der Basis einer neuen Technologie digitalisiert werden, löst das beispielsweise Änderungen in der Zusammenarbeit mit den Kunden aus, wenn neue Produkte am Markt platziert werden, braucht es neue Produktionstechnologien oder wenn die Zuliefererstrukturen neu geordnet werden, ist die supply chain zu reorganisieren.

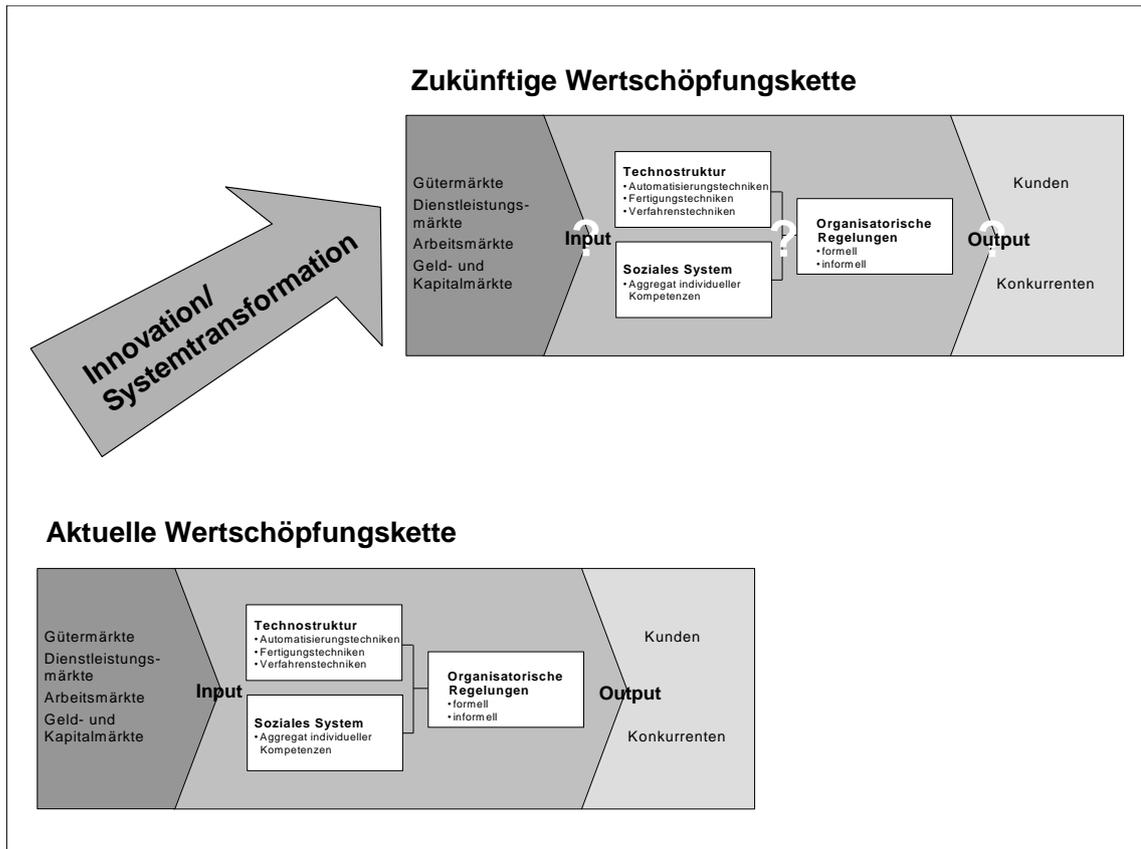


Abb. 2: System-Umfeld-Modell des sozio-technischen Systems „Unternehmen“

Viele weitere Konstellationen könnten angeführt werden. Unabhängig davon, welche weiteren Wirkungsketten man nennen würde, eines ist immer klar: Jedwede **Veränderung bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Beschäftigten**. Bisherige Aufgaben entfallen, neue kommen hinzu, Arbeitsverdichtung nimmt zu, eingefahrene Routinen entfallen, bisher abgerufene Fähigkeiten werden entwertet, Neues muss gelernt werden etc. Den neuen Unternehmens-Systemzustand zu gestalten und zu beherrschen, setzt damit immer auch einen **Entwicklungsprozess auf der individuellen Ebene** voraus und erfordert entsprechenden Aufwand. Veränderungsprozesse von Unternehmen verlaufen nicht apersonal, sondern werden von Menschen gestaltet und erfordern Anpassungen von Menschen. Wie die Auswirkungen auf die Beschäftigten aussehen, hängt letztlich von der mit den oben beschriebenen Merkmalen variierenden Ausgestaltung von Veränderungsprozessen ab.

Zwischenfazit:

Veränderungsprozesse können in allen Bereichen des sozio-technischen Systems „Unternehmen“ ihren Ausgangspunkt haben. Ob es neue Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Organisationsprozesse oder -strukturen sind, eines ist unausweichlich: die Beschäftigten sind immer involviert. Damit wird aber auch ihre bisherige Prägung aus bestehenden Anforderungen herausgefordert und zwingt zu einer individuellen Neuausrichtung.

2.3 Ein Blick auf Change in der Praxis

Die skizzierten Merkmale zur Strukturierung von Veränderungsprozessen und die Präzisierung des Systemzusammenhangs von Change haben nicht nur kategorisierenden Wert, sondern sie schaffen einen Rahmen, das reale Veränderungsgeschehen zu ordnen und besser zu verstehen. Um die Auswirkungen von Veränderungen auf die Beschäftigten zu konkretisieren, für (gesundheitsorientierte) Gestaltungsansätze zugänglich zu machen und Handlungsempfehlungen sowie offene Forschungsfragen zu strukturieren, werden die skizzierten Zusammenhänge mit drei typischen „**Veränderungs-Episoden**“ aus der Unternehmenspraxis in Verbindung gebracht:

- **Transformation der Wirtschaft als Treiber disruptiver Veränderungen**

Analysiert man die Entwicklung von Unternehmen und ganzen Branchen, folgen sie oftmals über Jahrzehnte (technologischen) Entwicklungspfad, auf denen Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder auch Geschäftsmodelle immer weiter optimiert werden. Auf der Zeitschiene wird dabei die Leistungsfähigkeit gesteigert - in frühen Phasen langsam, dann mit rasanten Fortschritten und irgendwann wird der Aufwand, den man in weitere Leistungssteigerungen stecken muss, sehr hoch (Foster 1986). Dieser S-kurvenförmige Verlauf ist typisch für viele Innovationen (vgl. Abb. 1). Ob es der Weg des VW-Käfers zum Golf oder

die Entwicklung vom Bart- zum Sicherheitsschlüssel war, die Muster sind immer ähnlich.

Ganz **typisch ist** aber auch, dass **bei sinkendem Zuwachs in der Leistungsfähigkeit** ein **Übergang auf** einen **neuen** (technologischen) **Pfad** erfolgt. Bestehende Probleme werden durch völlig neue Ansätze gelöst. Beispiele wie der Übergang von der mechanischen Uhr auf die Digitaluhr, von der Schreibmaschine auf den PC oder von der Straßenkarte auf das GPS illustrieren das. Allerdings wird dieser Übergang ganz häufig nicht von den Unternehmen der gleichen Branche gestaltet. **Pfadabhängigkeit**, d.h. die Abhängigkeit von in der Vergangenheit langfristig aufgebauten und für die Geschäftstätigkeit wirksamen Kompetenzen eines Unternehmens, **be- oder verhindert** nicht selten **den Aufbruch zu Neuem**. Neues zu denken, setzt die Bereitschaft und die Fähigkeit voraus, sich losgelöst von in der Vergangenheit bewährten Lösungen mit einer möglichen neuen Zukunft zu beschäftigen. Die Übergänge aus etablierten Strukturen fallen aber offensichtlich nicht leicht. Allerdings nimmt der Druck zur Veränderung zu.

Gerade die Branchen, die oft als Innovationstreiber bezeichnet werden, befinden sich derzeit in einem **tiefgreifenden Wandel**, den sie lange kaum aktiv gestaltet haben. Nimmt man beispielhaft die Automobilindustrie zur Illustration dieser Zusammenhänge, so hat sie sich in den letzten Jahrzehnten basierend auf der Verbrennungstechnologie in Deutschland sehr erfolgreich weiterentwickelt. Ganz unterschiedliche Komponenten des Fahrzeugs wurden dabei massiv in ihrer Leistungsfähigkeit gestärkt. Eine zentrale Frage - nämlich die nach der Antriebsart - wurde zumindest unter dem Gesichtspunkt möglicher Substitutionstechnologien augenscheinlich nur begrenzt beherzt verfolgt. Massive Impulse, genau dieses im Zentrum von Automobilen stehende Thema disruptiv zu verändern, kamen aus völlig neuen Bereichen. Sicherlich ist hier vor allem das Unternehmen Tesla zu nennen, das den Übergang zur batterieelektrischen Mobilität forciert. Etablierte OEM sahen sich lange in

der Defensive und versuchen erst jetzt, auf diese Entwicklung zu reagieren.

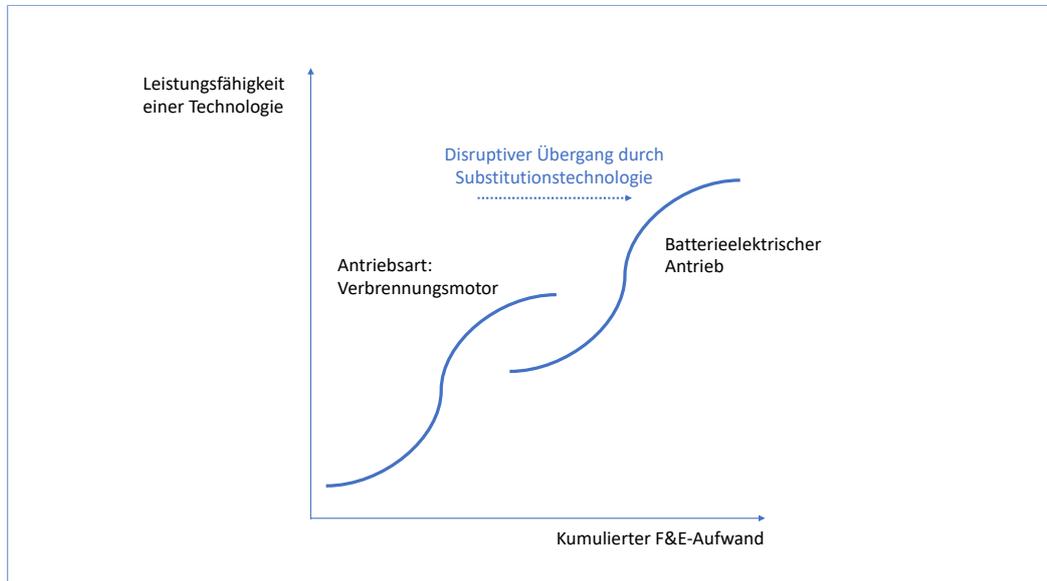


Abb. 3: Neue Technologien als Impulsgeber für disruptive Innovationen

Diese Beobachtung lässt sich auch an zahlreichen anderen Wirtschaftsbereichen festmachen, die sich seit geraumer Zeit völlig neu ordnen:

- So haben es in den letzten Jahren zahlreiche Branchennewcomer geschafft, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen zu erbringen, die vorher traditionellen Geschäftsmodellen etablierter Branchengrößen vorbehalten waren.
- Die Verschiebung des stationären Handels zum Online-Handel bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die bisherigen Player.
- Das Smartphone birgt Substitutionspotenzial für zahlreiche Branchen, die über Jahrzehnte erfolgreich auf ihrem Technologiepfad waren. Zu nennen sind die Auswirkungen für die Hersteller von Kameras,

Straßenkarten oder auch Navigationsgeräten, Musik-Tonträgern, Wörterbüchern etc.

Diese „Ablösevorgänge“ sind nicht neu, sondern spiegeln sich in der Entwicklung von Unternehmen oder der Neuformierung ganzer Branchen regelmäßig wieder. Wenn sich Unternehmen wie Amazon zum globalen Handelsriesen wandeln oder sich Newcomer wie paypal in tradierte Geschäftsfelder von Finanzdienstleistern einbringen, wenn Druckbetriebe zum umfassenden Mediendienstleister avancieren oder wenn Landwirte ihre Potenziale ernst nehmen und ins „energy harvesting“ wechseln, dann signalisiert das drastische Umbrüche in weiten Bereichen der Wirtschaft: Neue Technologien drängen zur Anwendung, Nachfragestrukturen verschieben sich und Wertschöpfungsketten werden neu formiert.

Während schrittweise Weiterentwicklungen in den letzten Jahrzehnten Garanten für wirtschaftlichen Erfolg waren, stehen jetzt **viele Branchen und Unternehmen vor disruptiven Veränderungen**. Sie müssen sich zum Teil neu erfinden und ihr gesamtes Geschäftsmodell umbauen. Damit verbunden sind aber auch massive Auswirkungen bei den Beschäftigten. So werden **Arbeitsplätze mit ihren bekannten Anforderungen teilweise völlig in Frage gestellt**, neue Kompetenzanforderungen entstehen, neue Routinen müssen aufgebaut werden, individuelle Positionierungen werden neu geordnet etc. Im Ergebnis führt das zu teilweise erheblichen Unsicherheiten, gefühlter Entwertung des Bisherigen, Drucksituationen und häufig auch Arbeitsverdichtung, wenn die Veränderung parallel zum noch bestehenden Geschäft gestaltet werden muss.

- **Change-Projekte als ad hoc-Anpassung**

Wenn man Schlagzeilen wie „Abbau von 15.000 Stellen innerhalb der nächsten drei Jahre“ oder „Produktionsstandort wird im nächsten Jahr geschlossen“ liest, entsteht schnell der Eindruck, dass gigantische Anpassungsnotwendigkeiten überraschend über Nacht erkannt werden.

Sicherlich gibt es mitunter unvorhersehbare Ereignisse, die auch kurzfristige Anpassungen erfordern, häufig werden aber längst überfällige Aktivitäten verschoben, so lange es geht. Dabei sorgt der Erfolg vergangener Tage nicht selten dafür, dass Anpassungen zu spät angesteuert werden. Die Einschnitte und Auswirkungen für die Beschäftigten sind dann besonders intensiv.

Man hat gar den Eindruck, dass in der Vergangenheit besonders bewährte Kompetenzen mitunter den Aufbruch zu Neuem und damit die viel beschworene Transformation be- oder gar verhindern und ein Leben aus der Substanz befördern. **Längst überfällige Veränderungen kommen nicht recht voran.** Allerdings nimmt der Druck angesichts des internationalen Wettbewerbs (auch durch Unternehmen, die sich als Branchennewcomer neu positionieren) zu. Das klassische Reaktionsrepertoire sieht dabei ein breites Portfolio an Beraterrezepturen vor: **Sprunghafte Personalanpassungsprozesse oder Restrukturierungen** durch Verschlinkung der Hierarchie sind Beispiele, die auf Kostensenkung ausgerichtet sind, ohne eine neue Positionierung im Unternehmensumfeld zu schaffen. Damit verschafft man sich Zeit, das bisherige Geschäft nicht erneuern zu müssen und mit dem Bestehenden zumindest zeitweilig wieder erfolgreich zu sein.

Scheinbare strategische Neuorientierungen beziehen sich auf das Schaffen einer neuen Position am Markt. Gerade bei Großunternehmen sind häufige Wechsel im Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio, Diversifizierung oder Rückzug auf Kernkompetenzen, Fusion oder Dezentralisierung etc. zu beobachten. Nicht selten werden dabei widersprüchliche Konzepte in kurzer Folge hintereinander realisiert. Wenn dann immer beschworen wird, dass dies das vorerst letzte Change-Projekt sei und noch bevor es abgeschlossen ist, das nächste Projekt ansteht und bei den Beschäftigten der Sinn nicht mehr erkennbar ist, während gleichzeitig Erfolge kommuniziert werden, entsteht leicht Change-Zynismus (Kriegesmann et al. 2013). Dazu kommen Vertrauensverluste,

unklare Zukunftsperspektiven mit entsprechenden Unsicherheiten und in der Regel noch einer zunehmenden Arbeitsverdichtung.

- **Kontinuierliche Verbesserung als Motor inkrementeller Veränderungen**

Der Druck zur Produktivitätssteigerung macht heute vor keinem Wirtschaftsbereich halt. Ob produzierendes Gewerbe oder Dienstleistungswirtschaft, es gibt kaum Unternehmen, in denen nicht nach Wegen gesucht wird, den Mitteleinsatz zu senken oder mit den verfügbaren Ressourcen den Output zu erhöhen (Kerka 2014). Für den Produktionsbereich gibt es eine lange Tradition produktivitätssteigernder Ansätze. Besondere Aufmerksamkeit hat dabei in den 1990er Jahren die Erkenntnis erzeugt, dass die japanische Automobilindustrie mit dem Lean-Production-Ansatz über ein in Produktivität und Qualität überlegenes Entwicklungs- und Produktionssystem verfügt (Womack/Jones/ Roos 1991). Als Ursachen wurden dabei zentrale Prinzipien einer schlanken Organisation herausgearbeitet, die Verschwendung bei gleichzeitigem Streben nach hoher Qualität vermeiden sollen.

Als Verschwendung wird dabei in enger Anlehnung an die japanische Produktionsphilosophie alles angesehen, was dem Produkt oder der Dienstleistung keinen Mehrwert hinzufügt und wofür die Kunden an sich nicht bereit sind zu zahlen (Takeda 2009). Unternehmen sollten sich – folgt man der Lean Production-Philosophie – darauf konzentrieren, mit ihren knappen Ressourcen möglichst „Nutzeleistungen“ zu produzieren und alles unterlassen, was dazu keinen Beitrag leistet. Wichtige Elemente dieses Ansatzes sind dabei die Optimierung von Geschäftsprozessen und die ständige Verbesserung der Qualität in einem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**.

Wenngleich neben intendierten Effekten auch negative Konsequenzen einer zunehmenden Arbeitsverdichtung die Folge sind, kann unter Produktivitätsgesichtspunkten durchaus von wichtigen Impulsen

gesprächen werden. Bis heute werden daher Lean-Tools in die breite Umsetzung gebracht und kontinuierliche Verbesserungsprozesse kultiviert, über die in den bestehenden Geschäftsmodellen kleinschrittige Verbesserungen realisiert werden sollen. **Veränderung** findet damit **dosiert** statt. Sie wird meist durch die Beschäftigten selbst angestoßen und betrifft mitunter nur den eigenen Arbeitsplatz. Individuelle Anpassungserfordernisse sind meist überschaubar und die Produktivitätserfolge unmittelbar spürbar. Im Ergebnis werden die persönlichen Auswirkungen inkrementeller Veränderungsprozesse mithin wohl kaum als besonders gravierend wahrgenommen.

Sicherlich lösen die skizzierten **Veränderungs-Episoden** für die Beschäftigten sehr **unterschiedliche Effekte** aus. Doch im betrieblichen Realgeschehen hat man es nicht mit einem isolierten Changeprozess zu tun, sondern vielmehr verlaufen regelmäßig mehrere Veränderungsprozesse zum Teil parallel, sich zeitlich überlappend und miteinander inhaltlich verflochten. **Phasen der Stabilität**, in denen über längere Zeit mit klarer Zukunftsperspektive in bekannten Routinen gearbeitet werden kann, werden so oftmals **kaum mehr wahrgenommen**. Wenngleich dieser Zustand faktisch auf der Ebene einzelner Beschäftigter so nicht wirksam wird, entsteht aber nicht selten der subjektive Eindruck permanenten Wandels. Dass man selbst bei der eigenen Tätigkeit oft gar nicht betroffen ist, ändert nichts an dieser individuellen Wahrnehmung.

Dieser Eindruck wird durch manche Managementmode weiter verstärkt: Um die (Re-)Agibilität von Unternehmen angesichts der dynamischen Entwicklungen in weiten Teilen der Wirtschaft zu steigern, werden quer zu den beschriebenen typischen Veränderungs-Episoden auch die klassischen **hierarchischen Strukturierungen von Organisationen in Frage gestellt** und Organisations- und Managementmodelle diskutiert, die **mehr Agilität sowie Flexibilität** aufbauen sollen.

Jüngere Konzepte zur Gestaltung des organisatorischen Wandels sehen eine aktivere Beteiligung der Beschäftigten am Wandel als zwingend an. Die in den letzten Jahren unter Labeln wie „lernende Organisation“ (Pieler 2003;

Kriegesmann 2003; Kriegesmann et al. 2005), „organisationale Kompetenz“ (Probst/Deussen/Eppler 2000), „Agilität“ (Oestereich/Schröder 2017), „Holokratie“ (Robertson 2016) oder „Dexterity“ (Wähler 2019) forcierten Forschungsbemühungen wollen Beiträge liefern, Changeprozesse zur Routine zu machen. Als veränderungsfähig werden – wie auch in frühen Arbeiten aus den 1960er und 1970er Jahren (Burns, T.; Stalker 1961; Witte 1973) – Unternehmen angesehen, in denen die Beschäftigten auf der Basis von Fehlertoleranz, gegenseitigem Vertrauen, offener Kommunikation, Partizipation und Selbstorganisation den kontinuierlichen Wandel des Unternehmens vorantreiben (Vormbusch 1999; Kocyba, H.; Vormbusch 2000; Senge 2001; Moldaschl 2002). Den Beschäftigten soll eine „lokale Autonomie“ zugestanden werden, die ihnen Raum verschafft, eigenständig auf Veränderungen im Unternehmensumfeld zu reagieren sowie eigene Ideen zu entwickeln und auszuprobieren. Obwohl Stabilität in diesen Diskussionen eher zum störenden Element zu avancieren scheint und der **permanente Wandel organisatorisch verankert werden soll**, sind diese Ansätze mit Blick auf die Beschäftigten eher positiv konnotiert.

Zwischenfazit:

In der Unternehmensrealität findet Veränderung sehr unterschiedlich ausgeprägt statt – von über kontinuierliche Verbesserungsprozesse angesteuerten inkrementellen Innovationen bis zu disruptiven Veränderungen, die eine völlige Neupositionierung des gesamten Unternehmens erfordern. Die skizzierten Veränderungs-Episoden legen nahe, dass die Auswirkungen für die Beschäftigten einerseits mit dieser Vielfalt variieren, andererseits aber auch eine „Mehrfachbetroffenheit“ von Change zu sich verstärkenden Effekten führen kann.

2.4 Ein ordnender Blick auf Change und permanenten Change

Nimmt man die unterschiedlichen Näherungen an Veränderungsprozesse, wird deutlich, dass die Veränderung von Organisationen im Sinne einer

Zustandsänderung projektorientiert mit einem Start- und einem (vorläufigen) Endpunkt diskutiert wird. Insofern erscheint das **Bild des „permanenten Changes“ konstruiert**. Auch wenn man einzelne Strukturierungsmerkmale von Veränderungsprozessen hinterfragt, wird klar, dass hier Grenzen bestehen. So können Unternehmen wohl kaum dauerhaft disruptive Veränderungen mit der entsprechenden Veränderungsintensität durchhalten. Überwindet man allerdings die Einzelprojektebene und lässt sich auf das betriebliche Realgeschehen auf Gesamtunternehmensebene ein, nähert man sich durchaus der viel zitierten Vorstellung des permanenten Wandels. Doch woraus resultiert dieses Bild?

Im Kern **überlagern sich verschiedene Veränderungsprojekte**, die in Abhängigkeit von der Ausprägung der oben skizzierten Strukturierungsmerkmale sehr heterogen sein können. Nimmt man ein exemplarisches Unternehmen, so zeichnet es sich in der Regel dadurch aus, dass es **gleichzeitig**

- Programme zur kontinuierlichen Verbesserung kultiviert hat, über das regelmäßig aber zu unterschiedlichen Zeitpunkten an wechselnden Stellen in der Organisation arbeitsplatznah inkrementelle Veränderungen realisiert werden,
- strukturell angelegte Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogramme verfolgt, die auf der Ebene von Unternehmensteilbereichen die Wettbewerbsfähigkeit in den angestammten Geschäftsfeldern sichern sollen und
- gleichzeitig angesichts sich verschiebender Branchengrenzen eine pfadbrechende Neupositionierung am Markt versucht und dabei zum Teil völliges Neuland betritt. Gerade dieses Disruptive führt zu langen Umbauprozessen, in denen weite Teile des Unternehmens betroffen sind.

Die unterschiedlich angetriebenen Veränderungsprojekte sind dabei in der Regel nicht zeitlich getrennt voneinander, sondern verlaufen mitunter parallel, kurzfristig hintereinander, teilweise überlappend, sind inhaltlich verbunden oder auch völlig unabhängig voneinander. Gleichwohl kann man aus einer übergeordneten

Perspektive zu dem Schluss kommen, dass ein Unternehmen insgesamt einem permanenten Change unterliegt. Es gibt wohl **kaum ein Unternehmen, in dem nicht jederzeit „irgendwo“ Veränderungen stattfinden** – gerade in großen Unternehmen.

Allerdings existieren selbst bei kontinuierlichem Wandel **aus individueller Perspektive Phasen der Stabilität**. Da kontinuierliche Veränderungen nicht das gesamte Unternehmen erfassen, sondern (wechselnde) Teilbereiche, ist nicht jeder einzelne Arbeitsplatz faktisch permanent von Wandel betroffen. Natürlich gibt es Beschäftigte, die seit 5 Jahren völlig identische Arbeiten mit allenfalls leichten Anpassungen ausführen, obwohl das gesamte Unternehmen umgebaut wird. Aus der Perspektive eines einzelnen Beschäftigten ergibt sich in der Regel nur eine projektorientierte Einbindung in den Wandel, die von aktiven Beteiligungen bis zur Betroffenheit durch die Auswirkungen der Veränderung mit entsprechenden Anpassungserfordernissen beispielsweise durch Qualifizierungsmaßnahmen reichen kann.

Wenngleich man **für das „Gesamtkonstrukt“ Unternehmen** schon ableiten kann, dass immer Veränderung stattfindet und insofern die Beschreibung **„ permanenter Wandel“** sicherlich in unterschiedlicher Intensität greift, bestehen auf individueller Ebene durchaus Phasen der Stabilität. Allerdings überrascht es wenig, wenn der einzelne Beschäftigte unabhängig von der direkten persönlichen Betroffenheit den Eindruck des permanenten Wandels bekommt. Selbst wenn der **eigene Arbeitsbereich stabil** bleibt, wird die entsprechende Person das **eigene Unternehmen als in ständigem Wandel befindlich charakterisieren** – mit allen Auswirkungen resp. Belastungen von aktuellen Unsicherheiten bis zu unklaren Zukunftsperspektiven.

Nimmt man die skizzierten Zusammenhänge, lässt sich „permanenter Wandel“, der sich in einem „chronical unfrozen system“ äußert, definitorisch auf zwei Ebenen charakterisieren:

- Auf der einen Ebene ist **permanenter Wandel** auf Gesamtunternehmensebene **Resultante einer Vielzahl zum Teil parallel**

verlaufender Veränderungsprojekte unterschiedlicher Intensität, Reichweite und Dauer, die sich in der Regel aber auf unterschiedliche Unternehmensbereiche beziehen. Gerade für Unternehmen, die sich in einem tiefgreifenden Wandel befinden wie etwa im Bereich der Automobil- oder Finanzwirtschaft, werden jedoch auch besonders langfristige Umbauprozesse wirksam. Entsprechend ist davon auszugehen, dass - betrachtet man das gesamte Unternehmen - die Dauerhaftigkeit von stabilen Phasen eher abnimmt. "Sustainable competitive advantage is now the exception, not the rule. Transient advantage is the new normal" (McGrath 2013).

- Auf der anderen Ebene ist **permanenter Wandel Ergebnis einer subjektiven individuellen Wahrnehmung** des aggregierten Phänomens vieler Veränderungsprojekte ohne eigene faktische Betroffenheit am Arbeitsplatz, die in der Gesamtschau aber dennoch Unsicherheiten auslöst und das Gefühl vermitteln kann, keine stabilen Phasen zu haben. Damit ist der Eindruck des Betroffenseins entscheidend. Angesichts dynamisierender Entwicklungen wie Diffusion von Digitalisierungstechnologien, klimagerechter Umbau der Wirtschaft etc. ist zu erwarten, dass sich dieser Eindruck weiter verstärkt.

Nimmt man die **Perspektive der Beschäftigten** ein, ist gerade das **subjektive Empfinden entscheidend**. Auch wenn Beschäftigte nicht selbst dauerhaft **unmittelbar** von Veränderungen am jeweiligen Arbeitsplatz betroffen sind, ist aber davon auszugehen, dass die **mittelbare** Einbettung in ein sich chronisch veränderndes System nicht ohne Belastungen bleibt. So sind Ausstrahlungseffekte der an anderer Stelle im Unternehmen ablaufenden Veränderungsprozesse auf die Beschäftigten zu erwarten. Wenn in einem Unternehmen permanenter Change entsteht, der über inkrementelle Veränderungen hinausgeht, ist mithin mit direkt und indirekt wirksamen Belastungen zu rechnen.

Um besser mit dieser herausfordernden Situation umgehen zu können, wurden in der Vergangenheit zahlreiche Ansätze des Changemanagements entwickelt.

Fraglich ist jedoch, ob die bestehenden Changemanagement-Modelle noch passfähig zur Wahrnehmung eines permanenten Wandels sind.

Zwischenfazit:

Bei vielen Beschäftigten verändert sich an ihrem Arbeitsplatz und den damit verbundenen Aufgaben oft über Jahre fast nichts und dennoch entsteht bei ihnen nicht selten das subjektive Empfinden, dauerhaft im Wandel zu sein. Das bleibt wohl jenseits der Belastungen aus einzelnen Veränderungsprojekten nicht ohne darüber hinausgehende Auswirkungen. Ausstrahlungseffekte von Veränderungen, die nicht den einzelnen Beschäftigten unmittelbar betreffen, schaffen eben auch Unsicherheiten sowie unklare Zukunftsperspektiven und damit Belastungen auf der individuellen Ebene. Das bisher einzelprojektorientierte Changemanagement muss diese Zusammenhänge durch einen zusätzlichen Fokus auf Gesundheit stärker in den Blick nehmen.

3. Ein Blick auf Changemanagement-Modelle

Schon in den frühen Phasen von **Veränderungsprozessen treffen** neue Ideen **häufig auf Widerstände** und die gern kolportierte Vision einer offenen Innovationskultur entpuppt sich als Mär. Empirische Studien zeigen, dass innovative Ideen schon frühzeitig, noch bevor sie als Projekt mit Entscheidungen über Ressourcen(um-)verteilungen kondensiert, mit Kritik überzogen werden (Hauschildt 1999, Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley 2008). Das klassische Diktum Schumpeters, wonach selbst „die modernste Unternehmung (...) einen Beharrungswiderstand gegen Veränderungen“ aufweist (Schumpeter 1912, S. 108), hat an Aktualität nicht eingebüßt.

Hinterfragt man die Ursachen von Innovationsbarrieren, lassen sich diese immer wieder auf vier Hauptdeterminanten zurückführen (Staudt 1983):

- Technisch bedingte Innovationswiderstände
- Personell bedingte Innovationswiderstände
- Organisatorisch bedingte Innovationswiderstände
- Extern bedingte Innovationswiderstände

Fokussiert man die personell bedingten Innovationswiderstände, lassen sich diese im Kern auf **Fähigkeits- und Bereitschaftsbarrieren** zurückführen. Veränderung „... verlangt, dass man sie intellektuell begreift, um die von ihr versprochenen Wirkungen ermessen, nachvollziehen und abschätzen zu können. Sie fordert, die von ihr eröffneten Ziele einordnen und gewichten zu können. Innovation beansprucht nicht etwa eine naturwissenschaftliche oder technische Reproduktion des Neuen, aber die Fähigkeit seiner Beherrschung und sachkundigen Anwendung, die Erkenntnis seiner Grenze sowie die Einsicht in seine Zusammenhänge mit den übrigen betrieblichen Gegebenheiten.“ (Hauschildt et al. 2016, S. 39/40). Das heißt aber auch, dass Veränderung mitunter mit sehr aufwändigen Lernprozessen verbunden ist, in denen neues Wissen aufgebaut und eingeübt werden muss. Je höher die Veränderungsintensität ist, umso umfangreicher sind die erforderlichen Entwicklungsprozesse.

Doch auch, wenn diese Herausforderung noch angenommen würde, heißt das nicht, dass die Bereitschaft zur Veränderung besteht. Ganz persönliche Gründe wie die Angst vor individuellen Nachteilen durch Verlust von Privilegien, Entwertung der bisherigen Fähigkeiten, Bedeutungsrückgang, Arbeitsplatzverlust, Arbeitsverdichtung etc. (Staudt/Kriegesmann 2002) aber auch sachliche Bedenken oder machtpolitische Gründe (Hauschildt et al. 2016) lassen Veränderungen oft nicht positiv erscheinen.

Doch Veränderung trifft nicht nur auch Widerstand. Neben den Opponenten sind auch die Protagonisten - die Treibenden und Umsetzenden - in Veränderungsprozesse involviert. In Veränderungsprozessen werden ganz unterschiedliche Rollen wirksam.

Die Einsicht, dass Veränderung Unsicherheiten und Widerstand hervorruft, hat dazu geführt, entsprechende **Ansätze zur Gestaltung des Wandels** zu entwickeln. **Changemanagement** stellt einen Ansatz dar, aktiv Veränderungsprozesse zu gestalten. „Change Management ist die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern.“ (Vahs/Weiland 2020, S.19).

Der wohl bekannteste - aufgrund seiner linearen Anmutung und fehlender zeitlicher Facetten wie Zeitpunkt, Rhythmus etc. der Veränderung durchaus aber auch kritisierte (Bartunek/Woodman 2015) - Ansatz geht auf Kurt Lewin zurück, der als Vorgehensmodell drei Phasen konturiert, die zu organisieren sind (Lewin 1947):

- Unfreeze: In der Phase des Unfreezing wird der „alte“, etablierte Zustand aufgetaut. Es soll Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen geschaffen werden, um die für die Zukunftssicherung als erforderlich angesehenen Aktivitäten auf den Weg bringen zu können.
- Move: In der eigentlichen Veränderungsphase werden die entwickelten Konzepte umgesetzt und ein neuer Status quo etabliert.
- Refreeze: In der Heuristik organisatorischer Wandlungsprozesse folgt auf die Phasen „Unfreezing“ und „Moving“ das „Refreezing“: Der neue Status quo wird zur Routine.

Weitere Phasenmodelle, die die Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen angesichts der zu erwartenden Widerstände erhöhen sollen, gehen in eine ähnliche Richtung (z.B. Kotter 2011):

- Establishing a sense of urgency
- Forming a powerful guiding coalition

- Creating a vision
- Communicating the vision
- Empowering others to act on the vision
- Planning for and creating short term wins
- Consolidating improvements and creating still more change
- Institutionalizing new approaches.

Diese und weitere gängige Change Management-Modelle lassen insgesamt einen klaren Verlauf erkennen. Durch einen internen oder externen Impuls wird ein Veränderungsprozess angestoßen, in dem das System Unternehmen mit der klaren Perspektive eines Zielzustandes neu aufgestellt wird. Wenn der angestrebte Zielzustand erreicht ist, wird dieser in einer neuen Stabilität eingefroren. Fraglich ist, ob dieses **Verständnis von zeitweise stabilen Verhältnissen** bei permanentem Change noch passt. „Rather than a binary state change model of freezing and unfreezing as Lewin has proposed [...], there may be a need for models which emphasize continuous change“ (Sydow 2015, S. 112).

Einige Hinweise unterfüttern diese Perspektive:

- Auf der Gesamtunternehmensebene findet insbesondere bei Großunternehmen immer in einzelnen Bereichen Change statt. Selbst wenn der eigene Arbeitsplatz nicht betroffen ist, empfinden Beschäftigte in solchen Kontexten ein Gefühl des permanenten Wandels.
- Immer häufiger werden Managementempfehlungen vertreten, die Organisationsstrukturen das Wort reden, die selbst auf Verstetigung des Wandels angelegt sind.

Diese Facetten sprechen dafür, dass Beschäftigte immer häufiger mit einem mindestens subjektiv empfundenen permanenten Wandel umgehen müssen.

Auch wenn die Forderungen nach einem kontinuierlichen Wandel eher inkrementelle Verbesserungen adressieren, führt eine weitere Entwicklung zu einer stärkeren Wahrnehmung permanenten Wandels: Viele Branchen sehen sich in den letzten Jahren mit tiefgreifenden Veränderungen konfrontiert, die disruptive Innovationen erfordern und zum Teil massive Umbauprozesse der Unternehmen erfordern, die sich oft über viele Jahre oder gar Jahrzehnte hinziehen. Derartige Entwicklungen sind zusätzlich geeignet, den Eindruck des permanenten Wandels zu verstärken.

Die **Suggestion von Changemanagement-Modellen zu stabilen Phasen muss mithin mindestens abgeschwächt werden** und es ist davon auszugehen, dass als belastend empfundene Zusammenhänge aus Changeprozessen dauerhaft auf Beschäftigte einwirken und möglicherweise mit Stabilität verbundene Erholungsphasen nicht mehr ausreichen. Deshalb bleibt trotz aller Orientierung an Change die Sensibilität für die Bedeutung von Stabilität: „The more an institution is organized to be a change leader, the more it will need to establish continuity internally and externally, the more it will need to balance, rapid change and continuity” (Sydow 2015, S. 112).

Zwischenfazit:

Widerstand ist Veränderungsprozessen inhärent. Daher haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Ansätze des Changemanagements etabliert, die allerdings noch stark durch das Verständnis eines vereinzelt Veränderungsprojekt-Verständnisses geprägt sind. Ein auf als permanent wahrgenommenen Wandel ausgerichtetes Changemanagement, das auch das Schaffen von Phasen der Stabilität beinhaltet, erscheint vor allem auch mit einer Sensibilität für Belastungen und gesundheitliche Implikationen nicht etabliert.

4. Gesundheitsorientierte Gestaltung (permanenter) Veränderungsprozesse

Das Bewältigen außerordentlicher Aufgaben im Kontext von Changeprozessen setzt bei den Beschäftigten besondere Ressourcen voraus. Neben Kreativität und Kompetenz wird zunehmend auf Gesundheit verwiesen: „Innovative behavior and sustained ability for performance breakthroughs (...) depend on employee capability, motivation, and (...) wellbeing“ (Pratt 2001, S. 16). Psychisches Wohlbefinden und körperliche Gesundheit gelten als zentral, „insbesondere zur Bewältigung außerordentlicher oder bislang nicht gekannter Herausforderungen“ (Badura/Kirch 2006, S. 5). In Summe wird Gesundheit nicht nur als Grundbedingung individueller Leistungsfähigkeit und -bereitschaft betont, sondern indirekt auch als wichtige Bestimmungsgröße der Veränderungsfähigkeit von Unternehmen eingeordnet (Kriegesmann/Kerka/Kottmann 2007).

Doch jenseits der wohl konsensfähigen Einschätzung, dass Veränderungen von kompetenten, kreativen und gesunden Menschen initiiert und umgesetzt werden, wird der umgekehrten Perspektive weniger Aufmerksamkeit zuteil: Was „macht“ Change mit den Menschen? Anders gewendet: Welche Auswirkungen haben Veränderungsprozesse auf die beteiligten und betroffenen Beschäftigten? Sind insbesondere auch gesundheitliche Risiken und Nebenwirkungen zu erwarten, wenn sie sich zumindest in der eigenen Wahrnehmung permanent im Wandel befinden? Aber zunächst: Welche Belastungen sind eigentlich mit Change-Prozessen in Verbindung zu bringen?

4.1 Belastungen aus Change-Prozessen

Belastungen sind stete Begleiter von Arbeit. Entsprechend haben Unternehmen dies als Gestaltungsfeld im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aufgegriffen. Standen dabei lange Belastungen aus „klassischen“ Arbeitsverhältnissen mit klar geregelten Orten, Zeiten, Inhalten und Abläufen der einzelnen Arbeitsprozesse im Fokus, wurden mit dem Wandel der Arbeitswelt in den letzten Jahren weitere Maßnahmen zur Verhaltens- und

Verhältnisprävention etabliert. Doch erfordern die Belastungen, die angesichts der zum Teil tiefgreifenden Veränderungsprozesse in weiten Teilen der Wirtschaft mit (permanenten) Veränderungsprozessen verschärft werden, weitere Entwicklungen in diesem Bereich?

Die mit Veränderungsprozessen verbundenen Herausforderungen kommen für die Beschäftigten in der Regel zusätzlich zu den Aufgaben der (noch) etablierten Arbeitsroutinen. Dazu kommt, dass neben die den Beschäftigten direkt betreffenden Veränderungsprozesse häufig noch das gesamte Unternehmen erfassende Transformationsprozesse, die einen langfristigen Umbau des Unternehmens zum Ziel haben, treten. Nicht selten entsteht so selbst in Phasen, in denen die eigenen Arbeitsaufgaben gar nicht betroffen sind, der **Eindruck eines permanenten Wandels**. Insofern kann man sich kaum bei der Analyse von Veränderungsprozessen und ihren Auswirkungen auf die Gesundheit auf „objektive“ Belastungen aus einer faktischen Betroffenheit allein beschränken, sondern muss auch die „subjektive“ Wahrnehmung von Belastungen ohne unmittelbare Betroffenheit einbeziehen. Letztlich weisen empirische Studien, die einzelne Veränderungsprozesse analysieren, darauf hin, dass die **Wahrnehmung des Wandels Einfluss auf das Wirksamwerden von Stress** hat (Wisse/Sleeboos 2016).

Im Spannungsfeld von arbeitsplatzbezogenen Veränderungsprozessen, Tagesgeschäft und möglicherweise eingebettet in disruptive Umbauprozesse des Gesamtunternehmens entstehen komplexe Belastungen. Die Beschäftigten müssen die Eigenlogiken und unterschiedlichen Rhythmen verschiedener Projekte koordinieren, mit widersprüchlichen Anforderungen umgehen, Prioritäten setzen und mit Unsicherheiten umgehen. Entsprechend werden Belastungsfaktoren wirksam wie zahlreiche empirische Studien zeigen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Analyse organisatorischer Veränderungsprozesse:

- Verschiedene Studien zeigen zunächst, dass organisatorischer Wandel zu Stress bei den Beschäftigten führt. Zentrale Belastungsfaktoren sind dabei **Termin- oder Leistungsdruck**, neue Aufgaben mit den damit

zusammenhängenden individuellen Konsequenzen, **Störungen und Unterbrechungen, Multitasking** und eine **hohe Arbeitsintensität** (Köper/Richter 2016). Neben derartigen Implikationen für die Arbeit stellt vor allem die hohe **Unsicherheit** mit Blick auf neue quantitative oder qualitative Arbeitsanforderungen oder -perspektiven eine **wichtige Belastung** dar (Bordia et al. 2004; De Cuyper et al. 2010) und korreliert mit Beeinträchtigungen von Wohlbefinden und Gesundheit (Köper/Gerstenberg 2016).

- Daten des European Working Conditions Survey zeigen, dass: “Both restructuring and downsizing were associated with higher levels of work intensity and exposure to adverse social behaviour, as well as lower levels of satisfaction with working conditions among the stayers. The greater the employment decline in cases of downsizing, the stronger these associations were. Downsizing in turn was associated with negative self-reported health outcomes, including absence for work-related health reasons” (Eurofound 2018, S. 35). Unmittelbare **persönliche Konsequenzen** führen offensichtlich zu **stärkeren Beanspruchungen als mittelbar** wahrnehmbare **Auswirkungen** des Wandels.
- Ein Review von Langzeitstudien zum Effekt von Restrukturierungen zeigt, dass damit einhergehende **Belastungen** und Auswirkungen auf das Wohlbefinden **mit der Qualifikation** der Beschäftigten **variieren**. Geringverdienende und schlechter Qualifizierte sind stärker von Restrukturierungen betroffen – mit entsprechenden Effekten auf Wohlbefinden und Gesundheit. Offensichtlich wirkt sich in diesem Kontext die Arbeitsplatzunsicherheit und die eigene Einschätzung, einen neuen Job bekommen zu können, in besonderer Weise aus (De Jong et al. 2016). Unsicherheiten und aufgrund individueller Merkmale erwartete Perspektiven für die Zukunft beeinflussen die individuelle Beanspruchung durch den Wandel.

Insgesamt geben die empirischen Studien einen guten Überblick zum Zusammenhang von Veränderungsprozessen, Belastungsfaktoren und Stress. Deutlich wird dabei, dass **individuelle Faktoren und Wahrnehmungen einen Einfluss** auf diesen Zusammenhang haben. Allerdings spielen auch die Kontextfaktoren von Veränderungsprozessen eine Rolle. „The present research suggests that the dynamics between individual characteristics and the context of the change need to be taken into account“ (Wisse/Sleebos 2016).

Betrachtet man empirische Befunde nach den untersuchten Strukturmerkmalen „Innovationsart“, „Innovationsgrad“ und der „Rolle in Innovationsprozessen“, konkretisiert sich das Bild:

- Die Analyse nach der **Innovationsart** zeigt, dass sich die Beschäftigten, die über **Reorganisationsprozesse** berichten, im Mittel **stärker belastet** sehen als etwa bei „Produktentwicklungen“ oder „Verfahrensinnovationen“ (Kriegesmann et al. 2010). Während das Verändern des Leistungsprogramms offensichtlich den Arbeitskontext weitgehend stabil lässt und mit geringen Belastungen für den einzelnen Beschäftigten verbunden ist, führen gerade Reorganisationen zu neuen Aufgabenzuschnitten und Unsicherheiten. Auch weitere empirische Befunde unterfüttern diese Differenzierung nach der Innovationsart: „Anders als bei Restrukturierung und Stellenabbau fanden sich keine Hinweise auf besondere Gesundheitsrisiken bei technologischen Veränderungen in der Arbeitsumgebung. Im Falle der Einführung neuer Software wurde gar ein umgekehrter Zusammenhang sichtbar“ (Schröder/Thomson 2021, S. 98).
- In einer Studie, in der Umstrukturierungen in Unternehmen, Sozialversicherungsdaten der Beschäftigten und deren Gesundheitsdaten zusammengeführt und ausgewertet wurden, um die Folgen von Change zu analysieren, zeigte sich, dass ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der organisatorischen Veränderung und der Verschreibung von Anti-Stress-Medikamenten besteht (Dahl 2011). Damit wird nicht nur ein

Zusammenhang zwischen Wandel und Stress bestätigt, sondern auch eine **Abhängigkeit zwischen Belastungsintensität und Veränderungsgrad** abgeleitet. Die Intensität des Wandels korrespondiert mit einem zunehmenden Stress (Johnson et al. 2006; Oreg et al. 2011).

- Die **Rolle** und damit korrespondierende Beeinflussungsmöglichkeiten in Veränderungsprozessen werden in der Stressforschung als eine **wichtige, Stressfolgen moderierende Variable** eingeordnet (Siegrist/Marmot 2008). Wer etwa als Change Agent, Projektleiter oder Promotor Neues aktiv in Unternehmen hineinträgt, setzt sich Widerständen und Konflikten aus (Janssen 2004). In der Perspektive der Impulsgeber von Veränderungsprozessen sind nach einer Initiative oder dem Anschieben eines Projektes nur noch „lästige“ Barrieren, wie Verzögerungen, interne Widerstände oder ein hoher Kommunikationsaufwand und viele Detailregelungen zu überwinden. Die Wahrnehmung der andere Rollen ausfüllenden Beschäftigten weicht davon ab. Das Niveau des Belastungsempfindens ist bei Umsetzern und passiv Betroffenen - erwartungskonform aufgrund der mit der Rolle zusammenhängenden Einflussmöglichkeiten (unklare Zuständigkeiten, unklare Zielsetzung des Veränderungsprojektes, vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden etc.) - deutlich höher. Umgekehrt: Was Umsetzer und passiv Betroffene belastet, wird von den Impulsgebern offenbar kaum als Belastung wahrgenommen (Kriegesmann et al. 2010). Eine unternehmensbezogene Studie zum mittleren Management in Veränderungsprozessen unterstreicht, dass die Rolle mit Beanspruchungen aus Arbeitsverdichtung, neuen fachliche Anforderungen, gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiterführung, der Knappheit personeller Ressourcen oder widersprüchlichen Erwartungen verschiedener Gruppen einhergehen (Wieser 2014).
- Ein weiterer Kontextfaktor, der letztlich die Einbettung jedes Veränderungsprozesses charakterisiert, ist der bestehende berufliche Alltag. Veränderungsprozesse verlaufen nicht isoliert, sondern zusätzlich

zur noch bestehenden Routine. In diesen Routinen werden jedoch häufig auch noch nicht-wertschöpfende Tätigkeiten z.B. durch überflüssige Meetings, überbordende Reportings etc. von den Beschäftigten abverlangt, die - wenn sie zudem als **nicht-sinnvoll** angesehen werden - , zusätzlich zu einer als **stärker empfundenen Belastung** führen. Damit geraten auch die aktuellen Routinen in den Blick, durch Reduktion von Verschwendung in diesem Sinne zur Vermeidung von Belastungen in Veränderungsprozessen beizutragen (Kriegesmann et al. 2010).

Insgesamt konkretisieren die empirischen Studien die besondere Anforderungsqualität von Veränderungsprozessen als „*demanding nature of innovation*“ (Janssen 2004, S. 201): Innovationsprozesse fordern die betroffenen und beteiligten Beschäftigten gleichsam aus gewohnten Sicherheiten, Routinen und vertrauten Handlungsmustern heraus. Sofern es sich um Veränderungsprozesse höheren Neuheitsgrades handelt, sind nicht nur inkrementell veränderte Anforderungen zu bewältigen, sondern unter Umständen völlig neue Kompetenzen zu entwickeln und kreative Problemlösungen zu erarbeiten. Status quo und etablierte Kompetenzen fallen zunächst auseinander und eine „Competence Gap“ entsteht (Rantanen 2001). Unsicherheit ist auszuhalten, Frustrationen und Rückschläge sind zu verkraften (McCaskey 1988). Entsprechend entsteht „Veränderungsstress“.

Die immer häufiger zu hörende Einordnung des Zustands einer permanenten Veränderung in Unternehmen und die empirischen Befunde, die auf damit einhergehende Belastungen und Beanspruchungen hinweisen, korrespondieren mit einer Zunahme des Stress in der Gesellschaft. Das Stresserleben ist in den letzten Jahren spürbar gestiegen. „2013 waren 57 Prozent mindestens manchmal gestresst, 2016 waren es 60 Prozent und 2021 64 Prozent. Statistisch betrachtet liegt das durchschnittliche Stressniveau 2021 signifikant über dem Niveau von 2016 und von 2013“ (Techniker Kasse 2021, S. 8). Wichtigste Stressursache ist die dabei die Arbeit mit Facetten wie Arbeitsverdichtung, Termindruck, Störungen, Informationsüberflutung etc., die durch Veränderungsprozesse weiter intensiviert werden.

Wenngleich **keine expliziten empirischen Befunde zu den Belastungswirkungen permanenter Veränderungsprozesse** vorliegen, die die damit verbundene Komplexität aufgreifen, machen die beschriebenen Zusammenhänge deutlich, dass die Dringlichkeit, sich stärker mit der Frage einer gesunden Gestaltung von Change zu befassen, angesichts der beschriebenen Zusammenhänge zunimmt. Ein Blick auf Befunde zu den gesundheitlichen Implikationen unterfüttert diese Aussage.

Zwischenfazit:

Schon die Strukturierung der Merkmale von Veränderungsprozessen hat nahegelegt, dass unterschiedliche Typen von Change zu unterschiedlichen Belastungen führen. Die empirischen Befunde bestätigen diese Zusammenhänge. Eine allgemeine Aussage, Veränderung führt zu Stress und gesundheitlichen Auswirkungen ist mithin zu undifferenziert. Explizite Hinweise auf die Auswirkungen von als permanent wahrgenommener Veränderung liegen nicht vor. Plausibilitätsüberlegungen legen aber sich verstärkende Belastungen nahe und die Befunde liefern gleichsam Ansatzpunkte für ein gesundheitssensibles Changemanagement. Besondere Aufmerksamkeit ist dabei vor allem entstehenden Unsicherheiten, unklarer Kommunikation oder als nicht-sinnvoll angesehenen Tätigkeiten zu widmen.

4.2 Gesundheitliche Implikationen durch permanente Veränderungen

Das Interesse an den gesundheitlichen Implikationen von Veränderungsprozessen hat in den letzten Jahren an der Schnittstelle von Innovations- und Stressforschung zugenommen (Anderson-Connolly/Greenberg/Moore 2002; Janssen/van de Vliert/West 2004; Schaufeli/Bakker 2004; Dobos/Altner/Paul 2006; Gerlmaier/Latniak 2007). Insbesondere Restrukturierung und Downsizing wurden als Gesundheitsrisiken identifiziert (Kieselbach et al. 2009; Kivimäki et al. 2007; Köper/Richter 2012) und

vor allem mit der zunehmenden Unsicherheit in Verbindung gebracht (Thomson/Michel 2018).

„Je gestresster die Menschen sind, desto weniger gut ist ihr allgemeiner Gesundheitszustand. Unter den häufig Gestressten gaben 22 Prozent an, dass ihr allgemeiner Gesundheitszustand weniger gut sei. Unter denjenigen, die nur manchmal Stress haben, waren es nur sieben Prozent, bei denjenigen mit seltenem Stress acht Prozent. Der **Gesundheitszustand wird beim Übergang von manchmal Stress zu häufig Stress also deutlich schlechter**; denjenigen, die nur manchmal oder noch seltener gestresst sind, geht es allgemein viel besser“ (Techniker Kasse 2021, S. 33). „Streß der Mitarbeiter“ wird dabei als „offensichtliche Folge“ intensiver Innovationsbemühungen der Unternehmen gesehen (De Vries 1998, S. 55). Veränderungsprozesse fordern aus gewohnten Positionen heraus und erschüttern Sicherheit durch Ungewissheiten.

Wenngleich Stress nicht nur alltagssprachlich, sondern auch im wissenschaftlichen Diskurs vielfach negativ besetzt ist und als unangenehmer Spannungszustand beschrieben wird (Mohr/Semmer 2002; Zapf/Semmer 2004), ist doch eher Ansätzen zu folgen, die Stress als ambivalenten Oberbegriff fassen (Eppel 2007; Esch 2002), der auch als Herausforderung zu positivem Empfinden führen kann.

Stressphysiologisch erscheint es sinnvoll, nicht mehr von gutem und schlechtem Stress, sondern von akuten Stressreaktionen und chronischen Stressbelastungen zu sprechen. Eine akute Stressreaktion bewirkt kurzfristig eine Leistungssteigerung und ist noch nicht schädlich. Wenn Phasen intensiven Arbeitens – etwa im Rahmen eines Change-Projektes – zu einer nachhaltigen **Dysbalance von Belastungen und Ressourcen** führen, besteht das Risiko, dass sich Erschöpfungszustände verfestigen.

Erst wenn wiederholt schädliche Stressreaktionen und negatives Stresserleben ausgelöst werden, sich gleichsam ein negatives Bewältigungsmuster als **chronischer Zustand** verfestigt und **ohne Ruhephasen** auf Dauer gestellt wird, erst dann werden **stressassoziierte Krankheiten** begünstigt: Während eine

akute, über kurze Zeit andauernde Stresssituation z.B. bei gesunden Personen in der Regel zu einer Aktivierung des Immunsystems führt, kommt es bei chronischen Stressbelastungen zu einer deutlichen Supprimierung (Cohen et al. 1998). Es ist bekannt, dass dauerhafte Überlastung durch chronischen Stress unter anderem zum Auftreten von kardiovaskulären Erkrankungen führen kann.

Takkouche et al. weisen zudem einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein chronischer Stresszustände und der Infektionshäufigkeit für grippale Infekte nach (Takkouche et al. 2001). Die langfristigen Effekte einer andauernden Stressreaktion können von muskulären Verspannungen über Müdigkeit, Depression bis hin zu vitaler Erschöpfung (Appels 1990, Appels 2004) - auch als Burnout bezeichnet - und einer Begünstigung körperlicher Erkrankungen führen (Rau et al. 2008).

Riskant werden Stresszustände also, wenn sie dauerhaft anhalten, ohne dass eine Gegenreaktion der Entspannung und Erholung erfolgt. Nicht einzelne Stressphasen machen krank, sondern erst eine sich über längere Zeit aufsummierende Belastung ohne Erholung („allostatic load“) (McEwen 2002) – bis hin zu einem Burn-out (Maslach/Leitner 2001; Burisch 2006; Ulich/Wülser 2005). Der Aspekt der **Regeneration** trägt gerade im Angesicht hoher beruflicher Belastungen entscheidend zu den eigenen **Bewältigungsmöglichkeiten** bei. Langzeitstudien haben gezeigt, dass eine verminderte Erholungsqualität deutlich ungünstige gesundheitliche Auswirkungen hat, wie z.B. ein erhöhtes Risiko für kardiovaskuläre Erkrankungen (van Amelsvoort et al. 2003).

In diesem Kontext erscheinen als permanent empfundene Veränderungsprozesse als besonders problematisch. Wenn permanent Belastungen und keine Erholungsphasen mehr wahrgenommen werden, besteht die Gefahr eines dauerhaften Stresszustandes und entsprechender Erschöpfung. Das ist umso problematischer, als dass schon einzelne Veränderungsprozesse oft zu vitaler Erschöpfung führen. Eine vergleichende Analyse zeigt dabei nach der Rolle im Veränderungsprozess systematische Unterschiede: Hinweise auf Vitale Erschöpfung sind bei den passiv Betroffenen am häufigsten zu finden; gut 32% von ihnen sind als stark erschöpft zu

bezeichnen. Entsprechend ist in dieser Gruppe der Anteil der „Nicht-Erschöpften“ mit rund 10% am geringsten. Bei den Impulsgebern weisen fast 37% keine Erschöpfung auf. Die Umsetzer liegen zwischen diesen beiden Gruppen (Kriegesmann et al. 2010).

Das Syndrom Vitale Erschöpfung wird beschrieben durch ein Gefühl exzessiver Müdigkeit und ausgeprägten Energiemangels, durch erhöhte Reizbarkeit und Gefühle von Demoralisierung und Entmutigung. Man schreibt diese Gefühle oft einer Überarbeitung oder Problemen im Zusammenhang mit der Arbeit oder in anderen Lebensbereichen zu, welche die Betroffenen nicht lösen können. Es ist ein Zustand, in den Menschen geraten, wenn unter hohen Belastungen die Ressourcen zur Stressbewältigung erschöpft sind. Empirische Studien belegen, dass das Ausmaß an Vitaler Erschöpfung mit dem wahrgenommenen Arbeitsstress hoch korreliert (Schnorpfeil et al. 2002). Untersuchungen zum Zusammenhang von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Symptomen Vitaler Erschöpfung zeigen, dass hohe Werte mit einem zwei- bis dreifach erhöhten Risiko für einen Herzinfarkt (Kop et al. 1994; Prescott et al. 2003) oder einem Schlaganfall einhergehen (Schuitemaker/Dinant et al. 2004).

Eine Antwort auf die Frage nach den Ursachen von Erschöpfung ist komplex. Ein kritischer Faktor, der Erschöpfungszuständen Vorschub leistet, ist die Tendenz sich zu verausgaben. „Overcommitment“ steht für ein spezifisches Persönlichkeitsmerkmal, das zu einem überhöhten beruflichen Engagement prädestiniert (Preckel et al. 2005). Es verbindet eine extreme Anstrengungsbereitschaft, die über das Maß der eigenen Leistungsressourcen hinausgeht, mit einem starken Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung. Studien haben gezeigt, dass ein hohes Maß an Overcommitment auf Dauer mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen einhergeht, bis hin zu einem erhöhten Risiko kardialer Mortalität (van Vegchel et al. 2005).

Eine empirische Studie zu Veränderungsprozessen zeigt, dass 32,6% der Führungskräfte ein ungünstiges Maß an Overcommitment aufweisen und weitere 51,1% eine Tendenz dazu. 16,3% zeigen bezüglich des Merkmals Overcommitment günstige Werte auf (Kriegesmann et al. 2010). Overcommitment ist als

persönliche Disposition keine unmittelbare Auswirkung von Innovationsprozessen, begünstigt jedoch das Auftreten von Vitaler Erschöpfung in Phasen außerordentlicher beruflicher Belastung. Auch aus anderen Studien sind signifikante Assoziationen zwischen Overcommitment und Vitaler Erschöpfung bekannt (Preckel et al. 2005).

Zwischenfazit:

Belastungen lösen Stress aus und können zu negativen gesundheitlichen Auswirkungen führen. Besonders problematisch ist, wenn Stresszustände dauerhaft anhalten und keine Regenerationsphasen mehr bestehen. Genau das ist aber zu vermuten, wenn bei den Beschäftigten der Eindruck entsteht, sich permanent im Wandel zu befinden.

5. Überblick zu Forschungsgebieten mit Bezug auf die „gesunde Gestaltung“ permanenter Veränderungsprozesse

Die Befundlage zu den gesundheitlichen Implikationen von Veränderungsprozessen legt nahe: Vielfältige Belastungsfaktoren verursachen Stress mit den entsprechenden Auswirkungen auf den Gesundheitszustand. Die Entwicklungen in weiten Teilen der Wirtschaft mit zum Teil disruptiven Umbrüchen lassen erwarten, dass **Beschäftigte subjektiv immer häufiger einen Zustand permanenter Veränderung** wahrnehmen. Angesichts dieser Zusammenhänge gewinnen Ansätze an Bedeutung, der „gesunden“ Gestaltung von Veränderungsprozessen mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Im Rahmen zahlreicher wissenschaftlicher Auseinandersetzungen in dem beschriebenen Kontext sind dazu zahlreiche Ansätze entstanden, die im Folgenden präsentiert werden:

- **Stärkung der Ressourcen:** Ressourcen fungieren als Gegenspieler der psychischen Belastungsfaktoren von Veränderungsprozessen, sie

übernehmen gesundheitsschützende und -fördernde Funktionen. In der Literatur werden vielfältige Wirkungswege von Ressourcen beschrieben (Zapf/Semmer 2004): Ressourcen können einen direkten positiven Effekt auf das Wohlbefinden haben. Sie können aber auch indirekt wirken, indem durch sie Stressoren reduziert werden. Hier ist zwischen internen und externen Ressourcen zu unterscheiden. Externe Ressourcen werden in organisationale und soziale Ressourcen unterteilt. Dies können sowohl organisationale Praktiken oder Regeln sein (z.B. Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Arbeitszeitgestaltung) als auch soziale Unterstützung (Badura 1981) bei der Arbeit ebenso wie jenseits der Arbeit in der Familie und in weiteren sozialen Netzwerken. Als interne Ressourcen kommen personale Ressourcen wie die eigenen Fähigkeiten sowie der Lebensstil in Betracht (Kriegesmann/Thomzik/Göttel et al. 2006). Da Ressourcen auch zu einer positiveren Bewertung eines Stressors beitragen oder die Verfügbarkeit von Bewältigungsstrategien positiv beeinflussen können, haben sie auch eine Moderatorwirkung inne. Komplementär zur Suche nach Risikofaktoren wird damit eine salutogene Perspektive eröffnet (Udris/Kraft et al. 1991): Welche Ressourcen sind aber geeignet, um die außerordentlichen Anforderungen von Veränderungsprozessen zu meistern und im Innovationsstress leistungsfähig zu bleiben? Fokussiert man **organisationale Ressourcen**, zeigt sich auf der Basis einer nach der Rolle im Veränderungsprozess differenzierenden empirischen Studie, dass bei Impulsgebern und Umsetzern der Glaube an die Sache sowie nachvollzogener Sinn der Veränderung, Spaß an der Arbeit und von Anfang bis Ende in den Veränderungsprozess involviert zu sein, wichtig sind. Auf ebendiese Ressourcen können die von Innovationen und Changeprozessen passiv betroffenen Führungskräfte jedoch deutlich weniger zurückgreifen (Kriegesmann et al. 2010). Diese Gruppe greift auf soziale Ressourcen – Rückendeckung und Unterstützung durch das private und berufliche Umfeld, d.h. durch Familie, Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen – zurück, um außerordentliche Anforderungen in Veränderungsprozessen bewältigen zu können. Im Gesamtkontext der Ressourcenbetrachtung wird aber deutlich,

dass sowohl von Impulsgebern als auch von Umsetzern und passiv Betroffenen organisationale Ressourcen als weniger hilfreich empfunden werden als soziale Ressourcen. Die größte Bedeutung wird jeweils den personalen Ressourcen beigemessen. Das deutet darauf hin, dass die Beschäftigten **zur Bewältigung der Belastungen ihre personalen Ressourcen einbringen müssen**, während auf der Seite des Unternehmens offensichtlich die Potenziale zum Aufbau organisationaler und sozialer Ressourcen noch nicht vollständig genutzt sind.

- **Vermeidung von Belastungsfaktoren:** Ressourcen haben eine Pufferfunktion für den Umgang mit Belastungen. Gerade wahrgenommene permanente Veränderungen lassen erwarten, dass die personalen Ressourcen, die Beschäftigte aufgrund oft unzureichender organisationaler und sozialer Ressourcen einbringen müssen, nicht ausreichen, wenn keine Erholungsphasen mehr entstehen. Statt immer stärker - ohne damit die Sinnhaftigkeit grundsätzlich in Frage stehen zu wollen - auf Achtsamkeit, Resilienz etc. zu setzen, sind die Ursachen für Belastungen stärker in den Blick zu nehmen. „Eine bewegte Pause, ein Yogakurs oder ein Zuschuss für das Fitnessstudio ändern aber nichts an den Top-Belastungen wie Arbeitsmenge, Termindruck oder Störungen. Es kann deshalb gut sein, dass viele **Präventionsmaßnahmen** in Deutschland **bei der Stressbekämpfung am Arbeitsplatz wirkungslos** sind, **wenn** sie die **Arbeitsbedingungen nicht miteinbeziehen**“ (Techniker Krankenkasse 2021, S. 23). Die Vermeidung des Entstehens von Belastungsfaktoren entlastet Notwendigkeiten, die Widerstandskraft für den Umgang mit Veränderungen stärken zu müssen. Insofern ist es nur folgerichtig, dass die Arbeitsgestaltung und -organisation als wesentlicher Ansatzpunkt der Verhältnisprävention erkannt wurden. Die stärksten Belastungen sind auf diesen Bereich zurückzuführen (Techniker Krankenkasse 2021). In diesem Sinne bieten sich vielfältige Ansatzpunkte, statt im Schwerpunkt auf die personalen Ressourcen zu setzen, auch die Gestaltung der Bedingungen, unter denen Veränderungsprozesse verlaufen, und damit den Aufbau organisationaler und sozialer Ressourcen als Element des Changemanagements zu adressieren.

Beispielhaft für die Illustration dieser Perspektive steht eine qualitative Studie von Grunwald: Sie betont die Vermeidung von Belastungsfaktoren und dadurch ausgelösten Stress durch die Beachtung verschiedener Erfolgsfaktoren, wie entsprechendes Führungsverhalten (z.B.: gute Vorbereitung und Begleitung des Veränderungsprozesses, Transparenz und Authentizität sowie Ehrlichkeit und Verlässlichkeit), Kommunikation allgemein (z.B. frühzeitige und offene Kommunikation zur Vermeidung von Unsicherheit, Klärung des Warums oder Schaffung von Bewusstsein und Bereitschaft für Veränderung), Kommunikation im Mitarbeitergespräch (z.B. persönlicher Austausch auf Beziehungsebene, Verständnis, Perspektivwechsel, Reflexion) und Mitarbeiterbeteiligung (z.B. aktive Einbindung in Projekte sowie Beteiligung zur Förderung der Akzeptanz) (Grunwald 2021).

Besondere Bedeutung wird dem Faktor Kommunikation beigemessen: Die Bedeutung von umfassender, zeitnaher und individualisierter Kommunikation wird als wesentlicher Ansatzpunkt identifiziert, negative Auswirkungen auf Beschäftigte in Restrukturierungsprozessen abzumildern (Kieselbach et al. 2009). „Nur wenn Gründe, Ziele und Rahmenbedingungen der Veränderungen von Beginn an transparent gemacht werden, lassen sich Widerstände gezielt abbauen“ (Zacherl et al. 2020, S. 9). Insbesondere die Klärung der individuellen Konsequenzen und Perspektiven aus der Veränderung hilft, Unsicherheiten auch mit Blick auf die Arbeitsplatzsicherheit zu senken (De Witte et al. 2010; Thomson et al. 2018).

- **Aufbau von Vertrauen zur Kompensation von Unsicherheiten:** Die Vertrauensforschung betont, dass es insbesondere in unsicheren und riskanten Situationen des Vertrauens bedarf – Vertrauen verweist elementar auf Unsicherheit und Risiko: „Coping with risky situations is an important dimension in the definition of trust throughout the different approaches and disciplines: Only when risk and uncertainty exist, is there a need to trust“ (Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 715). **Vertrauen** eignet sich mithin als **sozialer „Schmierstoff“** und soziale Ressource bei tiefgreifenden

Veränderungsprozessen, die regelmäßig mit **Unsicherheiten** einhergehen. Der Zusammenhang von Vertrauen und organisatorischen Veränderungsprozessen ist dabei aber nicht nur als Ermöglichung und Stabilisierung, sondern auch als spannungsreiche Wechselwirkung zu denken: Einerseits begünstigt Vertrauen organisatorische Veränderungen. Verstanden als eine positive Erwartungshaltung, dass kooperatives Handeln wie z.B. die Unterstützung eines Veränderungsprozesses nicht ausgebeutet wird, sorgt Vertrauen mutmaßlich dafür, dass Fach- und Führungskräfte ihre Leistungsbeiträge auch unter den für Changeprozesse charakteristischen Unsicherheiten und Informationsasymmetrien aufrechterhalten (Huy 2002). Andererseits steht gerade in tiefgreifenden Veränderungsprozessen das Organisationsprinzip Vertrauen selbst auf dem Spiel: „Je komplexer und turbulenter die Lebens- und Arbeitswelt, desto gefährdeter und wichtiger werden verlässliche und dauerhafte Vertrauensbeziehungen“ (Grunwald 1995, S. 2.). Das Durchbrechen von Routineabläufen, das abrupte Ansteigen von Unsicherheitsgraden sowie dauerhaft hohe Flexibilitätsanforderungen sorgen für Erschütterungen der unternehmensinternen Handlungsbedingungen. Durch widersprüchliche Aussagen und Anweisungen, unklare Rollen- und Kompetenzzuschreibungen oder nicht klar definierte Arbeitsziele können organisationale Vertrauenskulturen gestört werden. Paradoxerweise tragen Veränderungsprozesse damit zur Unterminierung gerade derjenigen Ressource bei, derer sie selbst bedürfen – mit weitreichenden Konsequenzen: Erodieren Vertrauen, so sind in der Folge nachlassendes Commitment für den Wandel, Demotivation und Leistungszurückhaltung bis hin zur Fluktuation von Leistungsträgern zu befürchten (Spreitzer/Mishra 2002; Bohn 2007).

Empirisch ist zu bestätigen, dass Vertrauen eine bedeutende Rolle in Veränderungsprozessen spielt (Kriegesmann et al. 2013). Vertrauen wird verspielt, wenn Unternehmen etwa ihre Reorganisationen als Erfolge einordnen, obwohl Arbeitsbelastungen steigen, keine hohe Akzeptanz ausgeprägt ist und auch Qualitätsverbesserungen durch die Reorganisation nicht gesichert sind. Inwiefern Vertrauen besteht bzw. bestehen bleibt, hängt

wesentlich von den Akteuren ab, die den Wandel umsetzen und verkaufen. Dieses Zukunftsvertrauen ist immer auch personales Vertrauen; es „herzustellen“ erweist sich als eine prinzipielle Führungsaufgabe in Zeiten schnellen Wandels. Welchen Stellenwert die Vertrauenswürdigkeit der direkten Vorgesetzten in Changeprozessen einnimmt, zeigt sich in der Zusammenschau mit dem Erfolg von Reorganisationen: Sowohl zwischen dem Erfolg von Changeprozessen aus Unternehmensperspektive als auch aus Mitarbeiterperspektive und der Vertrauenswürdigkeit des direkten Vorgesetzten bestehen insgesamt gesehen deutliche Zusammenhänge. Besonders in der Gruppe der Umsetzer korreliert die Vertrauenswürdigkeit des Vorgesetzten stark mit den beiden Erfolgsfaktoren. Demnach kann festgehalten werden, dass vertrauensvolles Führungshandeln ein Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Wandlungsprozessen in Unternehmen ist (Kriegesmann et al. 2013; De Jong/Dirks/Gillespie 2016; Zacherl et al. 2020).

- **Ressourcenschonendes Arbeiten:** Mit symptomorientierten Maßnahmen versucht man allzu oft die Konsequenzen von zum Teil gar nicht in Frage gestellten Belastungsfaktoren zu kompensieren. Weit weniger Beachtung finden Bemühungen, die die Ursachen arbeitsbedingter Belastungen adressieren. Nimmt man die empirischen Befunde zur Belastungswirkung in Veränderungsprozessen, wird deutlich, dass idealerweise weitere Belastungen zu vermeiden sind. Damit gerät auch der aktuelle Routinebereich in den Blick, wenn es um die gesunde Gestaltung von Veränderungsprozessen geht. Während die Beschäftigten in Veränderungsprozessen vielfach mit einer Zunahme der individuell zu erfüllenden Aufgaben konfrontiert sind, ist gleichzeitig zu beobachten, dass die Anteile nicht-wertschöpfender Tätigkeiten auch im Routinebereich noch zunehmen. Gerade hier scheint aber ein ganz wesentlicher Hebel zu liegen, die Ursachen belastender Tätigkeiten anzugehen. Empirische Befunde weisen darauf hin, dass **nicht-wertschöpfende Tätigkeiten einen weitgehend ungenutzten Ansatzpunkt für den Abbau von Belastungen** liefern: „Der Anteil nicht-wertschöpfender Tätigkeiten ($p = ,016$) ist jedoch als Einflussgröße des Belastungsempfindens zu bestätigen. Wer seine Arbeit

stärker als nicht-wertschöpfend wahrnimmt, schätzt sich auch als stärker belastet ein – ein plausibler Ansatzpunkt für verhältnisorientierte Interventionen, welche die Vermeidung von „Verschwendung“ im Sinne einer Reduktion nicht-wertschöpfender Tätigkeiten zum Ziel nehmen“ (Kriegesmann et al. 2010, S. 76). Nicht-wertschöpfende Tätigkeiten verschwenden nicht nur aus betrieblicher Perspektive Ressourcen, indem sie Bemühungen zur Produktivitätssteigerung konterkarrieren, sondern sie belasten auch die Ressourcen der Beschäftigten, indem sie Belastungen aus Veränderungsprozessen verstärken. Gerade angesichts der zunehmenden Arbeitsverdichtung ist Verschwendung in diesem Sinne aufzugreifen und unter der Leitlinie eines ressourcenschonenden Arbeitens zu instrumentalisieren. Das eröffnet die Chance, „gesunde Arbeitsbedingungen“ und Arbeitsbedingungen für mehr Wertschöpfung zusammenzuführen und Entlastung für Veränderungsprozesse zu schaffen.

Zwischenfazit:

Oft müssen Beschäftigte ihre personalen Ressourcen in Veränderungsprozesse einbringen, um die Belastungen zu „puffern“. Auf der Seite des Unternehmens sind die Potenziale zum Aufbau organisationaler und sozialer Ressourcen noch nicht vollständig genutzt. Maßnahmen sind aber wirkungslos, wenn sie die Arbeitsbedingungen nicht einbeziehen. Genau diesen Ansatzpunkt stärker als Gestaltungsbereich im Rahmen von Veränderungsprozessen anzunehmen, bietet neben der Stärkung sozialer Ressourcen eine echte Chance, die Herausforderungen von als dauerhaft empfundenen Change anzunehmen.

6. Handlungsempfehlungen und Forschungsbedarfe im Themenfeld

Die Aufbereitung des Forschungsstandes zum permanenten Change und den Auswirkungen auf die Gesundheit liefert zweifelsfrei schon wichtige Implikationen für betriebliches Handeln, lässt aber auch vielfältige Fragen offen bzw. öffnet den Blick für weitergehenden Forschungsbedarf. Im Folgenden sollen daher zunächst gebündelt **Handlungsempfehlungen** präsentiert werden, die sich aus der Expertise ergeben:

- **Notwendigkeit von Veränderungsprozessen hinterfragen:** Veränderungsprozesse haben keinen Selbstzweck. Bilanziert man die Erfolge von Veränderungsprozessen, wird schnell klar, dass Veränderung längst nicht immer zu den intendierten Effekten führt. Empirische Studien zeigen, dass nur 20 % der strategischen Changeprojekte erreichen die intendierten Ergebnisse (Zacherl et al. 2020). Gleichzeitig ist evident, dass Veränderungen zu erheblichen Belastungen für die Beschäftigten führen. Auf den Punkt gebracht heißt das, dass Beschäftigte durch Veränderungsprozesse belastet werden, die überwiegend als Misserfolge eingeschätzt werden. Ein kritischer Blick auf die Notwendigkeit von Veränderungsprojekten, die zudem mitunter den Eindruck eines Nachvollziehens mancher Managementmode erwecken, würde wohl nicht nur betriebliche Ressourcen schonen, sondern auch die mit den Veränderungen verbundenen negativen gesundheitlichen Auswirkungen vermeiden.
- **Reflexion der Veränderungshistorie:** Wenn Veränderungsprojekte aus Unternehmensperspektive sinnvoll oder gar unausweichlich erscheinen, sollte man sich bewusst machen, dass jedes Unternehmen eine Veränderungshistorie hat, die auch die Beschäftigten erinnern. Wenn etwa mehrfach kommuniziert wurde, dass das aktuelle Veränderungsprojekt das letzte sei und vor dem Abschluss schon das nächste startet oder wenn auf Unternehmensebene ein Changeprojekt als Erfolg kommuniziert wurde, aber auf individueller Ebene nicht selten zu negativen Konsequenzen geführt hat, prägt das die Erwartungen der Beschäftigten für die Zukunft. Um nicht weitere

Belastungen zu riskieren, ist eine ehrliche Reflexion und Einbettung anstehender Veränderungsprozesse in diesen Kontext unerlässlich.

- **Überzeugendes Veränderungskonzept:** Wenn Nutzen und Sinn eines Veränderungsprojektes nicht klar sind, kann es kaum gelingen, die Beschäftigten von der Notwendigkeit zu überzeugen und sie für die Bewältigung zu erwartender Belastungen zu gewinnen. Wer setzt sich schon gerne unter Inkaufnahme eigener Nachteile für etwas ein, worin man keinen Nutzen sieht? Um die Überzeugungskraft eines Veränderungsprojektes zu stärken, sollte daher ein überzeugendes Veränderungskonzept entwickelt werden, das auch aus der Perspektive der Beschäftigten verstanden wird. Das setzt voraus, sich auch auf diese Sicht einzulassen.
- **Beschäftigte einbeziehen:** Der Eindruck, keinen Einfluss auf die Veränderungsprojekte nehmen zu können und eher „Objekt“ der Veränderung zu sein, belastet die Beschäftigten. Die Einbeziehung der Ideen und Vorstellungen der Beschäftigten kann nicht nur deren Commitment für das Anstehende erhöhen, sondern auch wichtige Erfahrungen für die Veränderung erschließen. Hierfür sind entsprechende Foren zu schaffen, um diesem Gefühl authentisch zu begegnen. Das unterfüttert das Vertrauen der Beschäftigten in den angestrebten Wandel und schafft so ein gutes Fundament zur Abfederung von Unsicherheiten.
- **Beschäftigte ermutigen und befähigen:** Mit Veränderungsprozessen gehen für die Beschäftigten häufig Unsicherheiten einher. Das betrifft nicht nur möglichen Arbeitsplatzverlust, sondern viel häufiger noch einfach nur Änderungen im Aufgabenzuschnitt. Das kann zu Ängsten führen, anstehende Herausforderungen nicht bewältigen zu können oder auch Positionen aufgeben zu müssen, in denen man sich sicher fühlte und worüber man ggf. auch die eigene Bedeutsamkeit definiert hat. Hier zu ermutigen, den Weg der Veränderung mitzugehen, ist eine wichtige Führungsaufgabe. Dazu kommen zu gestaltende Arrangements der Personalentwicklung, den veränderten Anforderungen an erforderliche Fähigkeiten mit entsprechenden

Qualifizierungsmaßnahmen zu begegnen. Veränderungsprozesse verlaufen in den seltensten Fällen ohne Anpassungserfordernisse in den Qualifikationsanforderungen. Ermutigung und Befähigung gehört mithin zum Pflichtenheft des Changemanagements.

- **Gesundheitssensibles Changemanagement:** Zahlreiche Changemanagementmodelle muten sehr mitarbeitendenorientiert an und beinhalten durchaus vielfältige Facetten, die den Aufbau organisationaler Ressourcen adressieren. Ob das jedoch explizit intendiert ist, wird nicht immer deutlich. Belastungen und gesundheitliche Effekte bewusst mit Maßnahmen des Changemanagements aufzugreifen, bietet gerade angesichts des Eindrucks permanenten Wandels echte Optionen, eine verantwortungsvolle Verhältnisprävention für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zu realisieren.
- **Kommunikation:** Kommunikation wird schon für den Routinebereich häufig als unzureichend kritisiert. Doch wenn Unsicherheiten anstehen und viele offene Fragen entstehen, ist es unerlässlich, sich den Informationsbedarfen der Beschäftigten zu stellen. Dabei sollte man sich auch auf die Erwartungshaltung der Beschäftigten einlassen. Das beginnt mit der Erläuterung von Veränderungsanlässen, -zielen und -konzept und schließt auch ein, für die Beschäftigten selbst bei negativen Konsequenzen frühzeitig Klarheit zu schaffen und nicht dauerhaft unklare Situationen zuzulassen. Das hilft, Ziele und Maßnahmen besser einordnen und verstehen sowie individuelle Perspektiven ableiten zu können.
- **Entlastung von nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten:** Die Aufgaben aus Veränderungsprojekten kommen in den Unternehmen für die Beschäftigten noch zusätzlich zu den ohnehin schon oft anspruchsvollen Routinetätigkeiten dazu. Insofern bieten auch Entlastungen in diesem Bereich Ansatzpunkte, die Verhältnisse für den Wandel positiv zu beeinflussen. In vielen Unternehmen haben sich nicht-wertschöpfende Aufgaben etabliert, die die Beschäftigten in Tätigkeiten binden, in denen sie schon unabhängig vom Wandel keinen Sinn

sehen. Durch die Kultivierung verschwundungsarmen Arbeitens kann man nicht nur positiv die betrieblichen Ressourcen schonen, sondern auch die Beschäftigten entlasten.

Nimmt man diese Handlungsempfehlungen, bietet es sich für die **VBG** an, diese Zusammenhänge in entsprechenden Kommunikationsformaten und Workshops gerade bei Führungskräften als zentrale Akteure in Changeprozessen virulent zu machen.

Doch neben Impulsen für Handlungsempfehlungen legt die Expertise gleichzeitig zahlreiche grundlegende **Forschungsbedarfe** offen:

- Der Begriff „permanenter Change“ wird im öffentlichen Diskurs geradezu selbstverständlich verwendet. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex adressiert allerdings eher einzelne Veränderungsprozesse mit den damit verbundenen Belastungen und gesundheitlichen Auswirkungen. Unklar ist jedoch, inwiefern die empirischen Befunde zu einzelnen Changeprojekten schon das Beschäftigten-Empfinden einer permanenten Veränderung erfassen oder ob die erhobenen Effekte wirklich nur monokausal mit dem betrachteten Projekt in Verbindung zu bringen sind. Hier steht eine differenzierte empirische Analyse aus, die die Auswirkungen sowohl aus einer unmittelbaren „Betroffenheit“ aus einem einzelnen Changeprojekt als auch die mittelbare Betroffenheit aus einem empfundenen permanenten Change untersucht. Ein derartiger Zugang würde einen Blick auf „Multi-Change-Eingebundenheit“ mit den entsprechenden Belastungen und gesundheitlichen Implikationen zulassen. Die Befundlage zu permanentem Change ist dabei unabhängig von diesem differenzierenden Zugang weiter anzureichern. Eine entlang der herausgearbeiteten Strukturierungsmerkmale von Veränderungsprozessen und nach Typen gegliederte Analyse würde hier zu präziseren Ergebnissen zu Belastungen und gesundheitlichen Auswirkungen führen.

- Neben grundlegenden Analysen, die das Untersuchungsfeld insgesamt besser und mit einem einheitlichen empirischen Zugang erschließen und ordnen, erscheinen angesichts des zum Teil tiefgreifenden Wandels in vielen Bereichen der Wirtschaft Schwerpunktanalysen etwa mit dem Fokus Digitalisierung, Energie, Mobilität etc. sinnvoll, die die Auswirkungen dieses übergeordneten Wandels auf die Beschäftigten unabhängig von der eigenen Eingebundenheit in konkrete Changeprojekte zum Gegenstand haben. Damit wird ein anderer Zugang zur Wahrnehmung permanenter Veränderung ermöglicht und mit möglichen Belastungen aus diesem übergeordneten Wandel, der noch gar nicht im Unternehmen angekommen ist, unterlegt.
- Mit einer auf der Basis differenzierender Analysen aufgebauten Landkarte von Veränderungstypen ließen sich zielgenauere Maßnahmen zur changeorientierten Verhältnispräsentation ableiten. Eine typenspezifische und vergleichende Analyse von Aktivitäten zum Aufbau organisationaler und sozialer Ressourcen würde ein Repertoire gesundheitsensibler Changemanagement-Maßnahmen ermöglichen. Mit Blick auf die Wahrnehmung permanenter Veränderung rücken dabei auch stärker Fragen zur Schaffung von Stabilität in instabilen Umgebungen in den Vordergrund.
- Diskutierte Organisationsansätze, die höhere Agilität und Flexibilität erzeugen sollen, um den anstehenden Wandel, der in weiten Teilen der Wirtschaft erwartet wird, zu bewältigen, erfreuen sich aktuell in der Managementliteratur hoher Beliebtheit. Doch sie bergen auch das Potenzial, die Wahrnehmung permanenter Veränderung zu verstärken und zu institutionalisieren. Theoretisch befänden sich die Beschäftigten tatsächlich dauerhaft im Wandel. Wenn diese Konzepte auch nicht in der diskutierten Radikalität greifen werden, stellt sich die Frage, welche Belastungen sich aus diesen Ansätzen ergeben und welche Auswirkungen auf die Gesundheit zu erwarten sind.

Zwischenfazit:

Schon die bestehenden empirischen Befunde geben zahlreiche Hinweise und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit als permanent empfundenen Change. Um aber zu differenzierteren Gestaltungsansätzen zu kommen, sind weitere offene Forschungsfragen zu klären.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Eine objektive Bestimmung von permanentem Change ist kaum möglich. Gerade in großen Unternehmen findet mindestens auf der Ebene inkrementeller Verbesserungen wohl immer irgendwo im Unternehmen Veränderung statt. Da es aber um die Belastungen und gesundheitlichen Implikationen für die Beschäftigten geht, ist deren subjektive Perspektive weitaus wichtiger. Auf der Ebene des einzelnen Beschäftigten manifestiert sich permanenter Change in einer Kombination aus direkter Betroffenheit durch die den Arbeitsplatz unmittelbar betreffenden Veränderungsprozesse und aus indirekter Betroffenheit, die sich aus mittelbaren Ausstrahlungseffekten von Veränderungsprozessen im Unternehmen oder sogar „nur“ aus Umbrüchen in der Branche und damit verbundenen Unsicherheiten ergibt.

Der permanente Wandel scheint in vielen Diskussionen allgegenwärtig zu sein. Allerdings besteht weniger Klarheit, was genau diesen permanenten Wandel ausmacht. Auch wenn es kaum ein Unternehmen gibt, in dem dauerhaft für jeden Beschäftigten Veränderung ständiger Begleiter der Arbeitsaufgaben und damit verbundenen Anforderungen ist, ist ebenso wenig von der Hand zu weisen, dass gerade in größeren Unternehmen „immer irgendwo“ Change stattfindet und so für die Beschäftigten der Eindruck permanenten Wandels trotz fehlender direkter Betroffenheit schnell entstehen kann. Gerade die aktuellen und absehbaren Umbrüche in Wirtschaftsbereichen wie Automobil, Finanzdienstleistungen, Energie oder Handel verstärken diese Wahrnehmung mit entsprechenden

Unsicherheiten für die individuelle Zukunft. Unabhängig davon, in welchem Bereich sich Veränderungen vollziehen, sind die Beschäftigten immer - teilweise sogar im Sinne einer Mehrfachbetroffenheit - involviert. Sie werden aus bestehenden Anforderungen herausgefordert und zu einer individuellen Neuausrichtung gezwungen, die nicht selten mit Unsicherheiten behaftet ist.

Die durchaus in ihrer Struktur etwa nach dem Innovationsgrad variierenden Veränderungsprozesse sind dabei mit ganz unterschiedlichen Belastungen und Implikationen für die Gesundheit verbunden. So ist es unmittelbar einsichtig, dass eine inkrementelle Verbesserung der Arbeitsabläufe mit anderen Effekten einhergeht als eine völlig neue Positionierung des gesamten Unternehmens am Markt wie das derzeit beispielsweise in der Energiewirtschaft zu beobachten ist.

Empirische Befunde bestätigen, dass Veränderung zu Stress mit den damit verbundenen gesundheitlichen Auswirkungen führt. Explizite Hinweise auf die Auswirkungen von als permanent wahrgenommener Veränderung liegen indes nicht vor. Es ist jedoch zu vermuten, dass das Empfinden fehlender Phasen der Stabilität mit entsprechenden „Erholungsmöglichkeiten“ zu einer sich verstärkenden Belastung beiträgt.

Das ist einschließlich der Umsetzung gesundheitsorientierter Maßnahmen, die explizit variierende Belastungen adressieren, bei der Ausgestaltung eines Changemanagements zu berücksichtigen. Das beinhaltet aber auch, das Verständnis isolierter Veränderungsprojekte zu überwinden und ein auf als permanent wahrgenommenen Wandel ausgerichtetes Changemanagement mit einer Sensibilität für Belastungen und gesundheitliche Implikationen umzusetzen.

Dabei sind vor allem auch die in Veränderungsprozessen offensichtlich oft unterschätzten organisationalen und sozialen Ressourcen zu adressieren. Häufig müssen aber Beschäftigte ihre personalen Ressourcen in Veränderungsprozesse einbringen, um die Belastungen zu „puffern“. Auf der Seite des Unternehmens sind die Potenziale zum Aufbau organisationaler und sozialer Ressourcen noch nicht vollständig genutzt. Maßnahmen sind aber wirkungslos, wenn sie die Arbeitsbedingungen nicht einbeziehen. Genau diesen

Ansatzpunkt stärker als Gestaltungsbereich im Rahmen von Veränderungsprozessen anzunehmen, bietet neben der Stärkung sozialer Ressourcen eine echte Chance, die Herausforderungen von als dauerhaft empfundenem Change anzunehmen. Damit rückt die (Neu-)Ausrichtung der Verhältnisprävention für permanente Veränderung stärker in den Vordergrund.

Das Spektrum von Maßnahmen zum Umgang mit permanentem Wandel reicht dabei insgesamt anlässlich der überschaubaren Erfolgsquoten bei allerdings sicheren Belastungen für die Beschäftigten von der grundsätzlichen Reflexion zur Notwendigkeit von Veränderungsprozessen über die Einbeziehung der Beschäftigten oder die explizite Berücksichtigung gesundheitsbezogener Aspekte in das Changemanagement bis zur Vermeidung von nicht als sinnvoll empfundenen und noch nicht einmal wertschöpfenden Tätigkeiten. Diese Zusammenhänge könnten auch über die VBG-Kommunikationsstrukturen virulent gemacht werden.

Um weitere wirksame Impulse und Gestaltungsansätze zu realisieren, sind die Zusammenhänge von als permanent empfundenem Wandel, Stress und gesundheitliche Auswirkungen besser empirisch zu erschließen. Das setzt vor allem einen differenzierten Blick auf die merkmalsbasierte Erfassung von permanenten Veränderungsprozessen voraus.

Literatur

Albach, H.; Meffert, H.; Pinkwart, A.; Reichwald, R. (2015): Management of Permanent Change – New Challenges and Opportunities for Change Management, in: Albach, H.; Meffert, H.; Pinkwart, A.; Reichwald, R. (Hrsg.): Management of Permanent Change, Wiesbaden et al. S. 3 – 22.

Anderson-Connolly, R.; Grunberg, L.; Greenberg, E. S.; Moore, S. (2002): Is lean mean? Workplace Transformation and employee well-being, in: Work, employment and society, 16. Jg., 3/2002, S. 389-413.

Appels, A. (1990): Mental precursors of myocardial infarction, in: British Journal of Psychiatry, 156. Jg., S. 465-471.

Appels, A. (2004): Exhaustion and coronary heart disease: the history of a scientific quest, in: Patient Education and Counseling, 55. Jg., 2/2004, S. 223-229.

Appold, K. W. (2003): Projekte gut inszenieren und erfolgreich abschließen, München.

Badura, B. (1981): Soziale Unterstützung und chronische Krankheit, Frankfurt am Main.

Badura, B.; Kirch, W. (2006): Editorial, in: Prävention und Gesundheitsförderung, 1/2006.

Bartunek, J. M.; Woodman, R. W. (2015): Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. In: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Band 2, Nr. 1, 2015, S. 157–182.

Berner, W. (2010): Change!, Stuttgart.

Bohn, U. (2007): Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie, München.

Böhnisch, W. (1991): Anreize für passiv Innovierende, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, S. 705-73.

- Bordia P.; Hobman E.; Jones E.; Gallois C.; Callan VJ.(2004): Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies, in: *Journal of Business and Psychology*, 2004;18 (4), S. 507–532.
- Bronner, R.; Schwaab, C. (1999): Gestalt und Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse, in: Bronner, R.; Staminski, H. (Hrsg.): *Evolution steuern – Revolution planen. Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen*; Bonn et al., S. 13 – 42.
- Burisch, M. (2006): *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Burns, T.; Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*, London.
- By, R. T. (2005): Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Cohen, S.; Frank, E.; Doyle, W. J.; Skoner, D. P.; Rabin, B. S.; Gwaltney, J. M. Jr. (1998): Types of stressors that increase susceptibility to the common cold in healthy adults, in: *Health Psychology*, 17. Jg., 3/1998, S. 214-223.
- Cooper, R.; Edgett, S.; Kleinschmidt, E. (2002): Optimizing the Stage-Gate-Process, in: *Research Technology Management*, Vol. 45, Nr. 6, S. 43-49.
- Corsten, H. (1989): *Die Gestaltung von Innovationsprozessen: Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich*, Berlin.
- Dahl, M. (2011): Organizational Change and Employee Stress, in: *Management Science* 57 (2), S. 240 – 256.
- Dahlin, K. B.; Behrens, D. M. (2005): When is an invention really radical? Defining and measuring technological radicalness, in: *research policy*, 34. Jg., S. 717-737.
- De Cuyper N.; De Witte H.; Vander Elst T.; Handaja Y. (2010): Objective threat of unemployment and situational uncertainty during a restructuring: Associations with perceived job insecurity and strain, in: *Journal of Business and Psychology*, 2010;25 (1), S. 75–85.

De Jong, B. A.; Dirks, K. T.; Gillespie, N. (2016): Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150.

De Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P. and Mockała, Z. (2016), 'The impact of restructuring on employee well-being: A systematic review of longitudinal studies', *Work & Stress*, Vol. 30, No. 1, pp. 91–114.

De Vries, M. (1998): Die Paradoxie der Innovation. In: *Organisation von Innovation: Strukturen, Prozesse, Interventionen*, in: Heideloff, F.; Radel, T. (Hrsg.): *Innovation in Organisationen: ein Eindruck vom Stand der Forschung*, München, S. 75-88.

De Witte, H.; De Cuyper, N.; Handaja, Y.; Sverke, M.; Näswall, K.; Hellgren, J. (2010): Associations Between Quantitative and Qualitative Job Insecurity and Well-Being; *International Studies of Management and Organization*, 40, 40-56.

Dobos, G. J.; Göttel, S.; Wolff, M. (2005): Risiken und Nebenwirkungen des Berater-Daseins, in: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12. Jg., 4/2005, S. 33-36.

Dobos, G. J.; Altner, N.; Paul, A. (2006): Mechanismen und klinische Relevanz von Stress – Effektive Nutzung der eigenen körperlichen und psychischen Ressourcen, in: *bundesarbeitsblatt*, 11/2006, S. 20-26.

Eppel, H. (2007): *Stress als Risiko und Chance. Grundlagen von Belastung, Bewältigung und Ressourcen*, Stuttgart.

Esch, T. (2002): Gesund im Stress: Der Wandel des Stresskonzeptes und seine Bedeutung für Prävention, Gesundheit und Lebensstil, in: *Gesundheitswesen*, 64. Jg., S. 73-81.

Eurofound (Ed.) (2018): *ERM report 2018: Impact of restructuring on working conditions*, Luxembourg.

Foster, R. N. (1986): *Innovation: Die technologische Offensive*, Wiesbaden 1986.

Gerlmaier, A.; Latniak, E. (2007): Belastung bei kooperativer Innovationsarbeit, in: Ludwig, J.; Moldaschl, M.; Schmauder, M.; Schmierl, K. (Hrsg.):

Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München, Mering, S. 147-156.

Grunwald, W. (1995): Nach der Schlankheitskur: Vertrauen aufbauen!, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, 143/1995, S. 1-14.

Grunwald, L. A. (2021): Neuroleadership im Changemanagement - Erfolgsfaktoren zur Stressprävention und Mitarbeitermotivation, Wiesbaden.

Hauschildt, J. (1999): Widerstand gegen Innovationen – destruktiv oder konstruktiv? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2, S. 1-20.

Hauschildt, J.; Salomo, S.; Schultz, C.; Kock, A. (2016): Innovationsmanagement, 6. Aufl., München.

Hayes, J. (2022): The Theory and Practice of Change Management, 6th Ed., London.

Huy, Q. N. (2002): Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers, in: Administrative Science Quarterly, 47. Jg., 2002, S. 31-69.

Janssen, O. (2004): How Fairness Perceptions make innovative behavior more or less stressful, in: Journal of Organizational Behavior, 25. Jg., S. 201-215.

Janssen, O.; van de Vliert, E.; West, M. (2004): The bright and the dark side of individual and group innovation: a special issue introduction, in: Journal of Organizational Behavior, 25. Jg., S. 129-145.

Johnson, M.E.; Brems, C.; Mills, M.E.; Neal, D.B.; Houlihan, J.L. (2006): Moderating effects of control on the relationship between stress and change, in: Adm Policy Ment Health. 2006 Jul; 33(4), S. 499-503.

Kerka, F. (Hrsg.) (2014): Verschwendungsarm Arbeiten – Was Dienstleister von der Lean-Production-Philosophie lernen können, Bochum.

Kieselbach, T.; Armgarth, E.; Bagnara, S.; Elo, A.-L.; Jefferys, S.; Joling, C.; Widerszal-Bazyl, M. (2009). Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations. München.

- Kivimäki, M.; Honkonen, T.; Wahlbeck, K.; Elovainio, M.; Pentti, J.; Klaukka, T. (2007). Organisational downsizing and increased use of psychotropic drugs among employees who remain in employment. *Journal of Community and Environmental Health*, 61, 154–158.
- Kocyba, H.; Vormbusch, U. (2000): *Partizipation als Managementstrategie*, Frankfurt/M., New York.
- Köper, B.; Richter, G. (2012): *Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter*, Dortmund.
- Köper, B.; Gerstenberg, S. (2016): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Arbeitsplatzunsicherheit*, Dortmund.
- Kop, W. J.; Appels, A. et al. (1994): Vital exhaustion predicts new cardiac events after successful coronary angioplasty, in: *Psychosomatic Medicine*, 56. Jg., 4/1994, S. 281-287.
- Kotter, J. P. (2011): *Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München.
- Kriegesmann, B. (2003): Lernen in Organisationen – oder lernende Organisationen?, in: *Personalführung*, 36. Jg., 4/2003, S. 18-27.
- Kriegesmann, B.; Kerka, F. (2014): Unternehmerisches Innovationsmanagement, in: Mai, M.: *Handbuch Innovationen; Interdisziplinäre Grundlagen und Anwendungsfelder*, Wiesbaden, S. 73 – 88.
- Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kottmann, M. (2007): Innovationen werden von Menschen gemacht, in: Kriegesmann, B.; Kerka, F. (Hrsg.): *Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem*, Wiesbaden, S. 177-208.
- Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T. (2008): Umsetzungsbarrieren bei Produktinnovationen: Führt der „Weg des geringsten Widerstands“ zum Innovationserfolg?, in: *Zeitschrift für Management*, 2/2008, S.125-147.
- Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Schwering, M. G.; Striewe, F. (2005): Bedingungen betrieblicher Innovationsprozesse. Ein kritischer Blick auf das Konzept der Lernenden Organisation, in: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 14. Jg., 2/2005, S. 118-130.

- Kriegesmann, B. et al. (2010): Innovation durch Prävention - Empirische Ergebnisse und Ideen zur nachhaltigen Gestaltung von Innovationsarbeit, Bochum.
- Kriegesmann, B. et al. (2013): Vertrauensorientiertes Changemanagement Gestaltungsideen für nachhaltigen Wandel in Organisationen, Bochum.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). Organizational transformation: Approaches, strategies, theories. New York: Praeger.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics. In: Human Relations. 1, S. 5–41.
- Maslach, C.; Leiter, M. P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können, Wien, New York.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: Academy of Management Review, 20. Jg., 3/1995, S. 709-734.
- McCaskey, M. B. (1988): The Challenge of Managing Ambiguity and Change, in: Pondy, L. R.; Boland, R. J. Jr., Thomas, H. (Hrsg.): Managing Ambiguity and Change, Chichester et al., S. 1-15.
- McEwen, B. S. (2002): The end of stress as we know it, Washington DC.
- McGrath, R. G. (2013). Transient advantage. Harvard Business Review, 91(6), 62–70.
- Mohr, G.; Semmer, N. K. (2002): Arbeit und Gesundheit: Kontroversen zu Person und Situation, in: Psychologische Rundschau, 53. Jg., S. 77-84.
- Moldaschl, M. (2002): Zukunftsfähige Arbeitswissenschaft, in: Moldaschl, M.: Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit?, Heidelberg.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D.A. Nadler, et al. (Eds.), Discontinuous change: Leading organizational transformation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oestereich, B.; Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München.

Ohno, T. (2009): Das Toyota Produktionssystem, Frankfurt am Main.

Oreg, S.; Vakola, M.; Armenakis, A. (2011): Change recipients' reactions to organizational change, in: The Journal of Applied Behavioral Science, 2011; 47, S. 461–524.

Pfeiffer, W., Bischof, P. (1981): Produktlebenszyklen - Instrument jeder strategischen Produktplanung, in Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München, S. 133–166.

Pieler, D. (2003): Neue Wege zur lernenden Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden.

Pleschak, F.; Sabisch, H. (1996): Innovationsmanagement. Stuttgart.

Pratt, D. (2001): The Healthy Scorecard, Victoria, BC.

Preckel, D.; von Känel, R.; Kudielka, B. M.; Fischer, J. E. (2005): Overcommitment to work is associated with vital exhaustion, in: International Archive of Occupational and Environmental Health, 78. Jg., S. 117-122.

Prescott E.; Holst, C. et al. (2003): Vital exhaustion as a risk factor for ischaemic heart disease and all-cause mortality in a community sample. A prospective study of 4084 men and 5479 women in the Copenhagen City Heart Study, in: International Journal of Epidemiology, 32. Jg., S. 990-997.

Probst, G. J. B.; Deussen, A.; Eppler, M. J. (2000): Kompetenz Management, Wiesbaden.

Rantanen, J. (2001): Impact of globalization on occupational health, in: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin, 36. Jg., S. 153-160.

Rau, R.; Hoffmann, K.; Metz, U.; Richter, P.; Rösler, U.; Stephan, U. (2008): Gesundheitsrisiken bei Unternehmern, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 52. Jg. (N.F. 26), 3/2008, S. 115-125.

Robertson, B. J. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Vahlen, München.

Rothwell, R. (1993): The fifth generation innovation process. In: Privates und staatliches Innovationsmanagement. München: ifo Institut für Wirtschaftsforschung, S. 25-42.

Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. (2004): Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement, in: Journal of Organizational Behavior, 25. Jg., S. 293-315.

Schmitt-Grohé, J. (1972): Produktinnovation, Wiesbaden.

Schnorpfeil, P.; Noll, A.; Wirtz, P.; Schulze, R.; Ehlert, U.; Frey, K.; Fischer, J. E. (2002): Assessment of exhaustion and related risk factors in employees in the manufacturing industry – a cross-sectional study, in: International Archives of Occupational and Environmental Health, 75. Jg., S. 535-540.

Schreiner, G. (1998): Organisatorische Fähigkeiten, München.

Schröder, T.; Thomson, B. (2020): Informationsdefizite und organisationale Restrukturierung als psychische Belastung und gesundheitliches Risiko, in: BAUA (Hrsg.) Stressreport Deutschland 2019 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund.

Schuitmaker, G. E.; Dinant, G. J. et al. (2004): Vital exhaustion as a risk indicator for first stroke, in: Psychosomatics, 45. Jg., 2/2004, S. 114-118.

Schumpeter, J. (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig.

Senge, P. M. (2001): Die fünfte Disziplin, 8. Aufl., Stuttgart.

Siegrist, J.; Marmot, M. (2008): Soziale Ungleichheit und Gesundheit: Erklärungsansätze und gesundheitspolitische Folgerungen, Bern.

Spreitzer, G. M.; Mishra, A. K. (2002): To Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover following an organizational Downsizing, in: Journal of Organizational Behavior, 23. Jg., 6/2002, S. 707-729.

Staehe, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München.

Staudt, E. (1974): Struktur und Methoden technologischer Voraussagen, Göttingen.

Staudt, E. (1983), Mißverständnisse über das Innovieren, in: DBW, 43. Jg., Nr. 3, S. 341-356.

Staudt, E.; Kriegesmann, B. (2002): Kompetenzentwicklung: Neue Aufgaben für die Umsetzung von Innovationen, in: Wagner, K.-R. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, Festschrift für Michael Lezius zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, S. 138-151.

Sydow, J. (2015): Networks, Persistence and Change – A Path Dependence Perspective, in: Albach, H.; Meffert, H.; Pinkwart, A.; Reichwald, R. (Eds.): Management of Permanent Change, New York et al., S. 89 – 101.

Takeda, H. (2009): Das synchrone Produktionssystem. Just in time für das ganze Unternehmen, München.

Takkouche, B.; Regueira, C.; Gestal-Otero, J. J. (2001): A cohort study of stress and the common cold, in: Epidemiology, 12. Jg., 3/2001, S. 345-349.

Techniker Kasse (2021): Entspann dich, Deutschland! TK-Stressstudie 2021, Hamburg.

Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2., völlig neu bearb. Aufl., Königstein/Taunus.

Thomson, B.; Michel, A. (2018): Organisational restructuring and employee health. Job insecurity as a specific stressor in times of change, in P. P. edited by Maria Vakola (Hrsg.): Organizational change: Psychological effects and strategies for coping, New York.

Udris, I.; Kraft, U.; Mussmann, C.; Rimann, M. (1992): Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept, in: Psychosozial, 15. Jg., 4/1992, Weinheim, S. 9-22.

Ulich, E.; Wülser, M. (2005): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden.

Vahs, D.; Weiland, A.: Workbook Change Management, 3. Aufl., Stuttgart 2020.

van Amelsvoort, L.; Kant, I. J.; Bültmann, U.; Swaen, G. (2003): Need for recovery after work and the subsequent risk of cardiovascular disease in a working population, in: Occupational and Environmental Medicine, 60, S. 83-87.

- van Vegchel, N.; de Jonge, J.; Bosma, H. et al. (2005): Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies, in: *Social Science & Medicine*, 60 (5), S. 1117-1131.
- Vormbusch, U. (1999): Betriebliche Leistungsgruppen in der ‚schlanken‘ Fabrik, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 28. Jg., 4/1999, S. 263-280.
- Wähler, L.; Bohn, U.; Käppler, Ch.; Crummenerl, C. (2019): Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity – Change Management Studie 2019, o.O.
- Wieser, D. (2014): Mittlere Manager in Veränderungsprozessen – Aufgaben, Belastungsfaktoren, Unterstützungsansätze, Wiesbaden.
- Wisse, B.; Sleebos, E. (2016): When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences, in: *Journal of Business and Psychology* 2016, 31, S. 249-264.
- Witt, J. (1996): Produktinnovation. Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, München.
- Witt, J.; Witt, Th. (2008): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP): Konzept – System – Maßnahmen, Frankfurt am Main.
- Witte, E. (1973): Innovationsfähige Organisation, in: *Zeitschrift für Organisation*, 42. Jg., 1/1973, S. 17-24.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt am Main.
- Zacherl, M.; Freibichler, W.; Pannes, S.; Dersch, N. (2020): Change Management Kompass 2020 – Starke Führung als wichtigster Faktor für erfolgreiche Transformation, Stuttgart et al.
- Zapf, D.; Semmer, N. K. (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen, in: Schuler, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie*, Themenbereich D, Serie III, Band 3, Organisationspsychologie, 2. Aufl., Göttingen, S. 1007-1112.