

# **Psychologische Verträge und Unternehmenskultur:**

Wahrnehmung und Auswirkung auf Motivation und Vertrauen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Eszter-Margareta Pongracz

1510683052

Begutachter/in: Dipl.-Kff. Dr. Anett Hermann

Wien, Februar 2018

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

11. Februar, 2018

Unterschrift

## Zusammenfassung

Psychologische Verträge, Motivation und Vertrauen sind in Organisationen als Merkmale einer gelebten Unternehmenskultur Bestandteile des Alltags in Unternehmen. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zu Erfolg und Misserfolg von Unternehmen, daher sind sie der gewählte Gegenstand dieser Arbeit. Anschließend an die relevanten Begriffsdefinitionen findet eine Auseinandersetzung mit themenrelevanter wissenschaftlicher Literatur statt. Mit Hilfe eines qualitativen, Leitfaden geführten Interviews werden die subjektiven Meinungen und Einstellungen von den Mitgliedern einer Organisation zu den von ihnen wahrgenommenen psychologischen Verträgen in der untersuchten Organisation, deren Auswirkungen auf das Vertrauen und die Motivation bei Erfüllung und Nichterfüllung und die von ihnen empfohlenen Maßnahmen zur Steigerung von Vertrauen und Motivation erfragt. Die Erkenntnisse der Befragung werden mit der recherchierten Literatur verglichen, anschließend wird die Relevanz der Faktoren aufgezeigt und regt so zu einer weiteren Auseinandersetzung mit den Themen und deren Zusammenhang an.

Schlüsselbegriffe: psychologische Verträge, Motivation, Vertrauen, Unternehmenskultur, Auswirkungen und Maßnahmen zu Förderung von Motivation und Vertrauen in Organisationen

## Abstract

Psychological contracts, motivation and trust are components of everyday life in companies as characteristics of a lived corporate culture. They make a significant contribution to the success and failure of companies, so they are the chosen subject of this work. Subsequent to the relevant definitions of terms, a discussion of relevant scientific literature takes place. Using a qualitative, guided interview, the subjective opinions and attitudes of the members of an organization on the perceived psychological contracts in the investigated organization, their impact on the confidence and motivation in the event of fulfillment and non-performance and the measures their recommendations to increase trust and motivation, were asked. The findings of the survey are compared with the researched literature, then the relevance of the factors is shown and thus stimulates a further analysis of the topics and their context.

Key words: psychological contracts, motivation, trust, corporate culture, impact and measures to promote motivation and trust in organizations

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Psychologische Verträge im Kontext von Organisationen.....	5
2.1.1	Definition psychologische Verträge .....	5
2.1.2	Unterschiede juristischer Arbeitsvertrag & psychologischer Vertrag...9	
2.1.3	Inhaltsdimensionen psychologischer Verträge .....	10
2.1.4	Strukturdimensionen psychologischer Verträge .....	11
2.1.5	Kontextfaktoren psychologischer Verträge in Organisationen .....	13
2.1.6	Auswirkungen bei Erfüllung und Nichterfüllung von psychologischen Verträgen .....	16
2.1.7	Instrument zur Messung von psychologischen Verträgen .....	19
2.1.8	Maßnahmen zur Gestaltung psychologischer Verträge .....	19
2.2	Vertrauen im Kontext von Organisationen .....	20
2.2.1	Definition Vertrauen .....	21
2.2.2	Organisationales Vertrauen.....	22
2.2.3	Vertrauenskultur in Unternehmen.....	23
2.2.4	Vertrauen und Reziprozität.....	24
2.2.5	Modell der Bedingungen und Wirkungen von Vertrauen .....	25
2.2.6	Auswirkungen von Vertrauen in Organisationen.....	26
2.2.7	Maßnahmen zur Förderung von Vertrauen .....	28
2.3	Motivation im Kontext von Organisationen.....	29
2.3.1	Definition Motivation.....	29
2.3.2	Einflussgrößen auf die Motivation .....	30

2.3.3	Motivation als Prozess .....	33
2.3.4	Motivationsarten.....	33
2.3.5	Zwei Faktoren Theorie .....	34
2.3.6	Maßnahmen für Erhalt und Steigerung der Motivation .....	35
2.4	Die Einbettung von psychologischen Verträgen, Vertrauen und Motivation in die Unternehmenskultur .....	36
2.4.1	Definition Unternehmenskultur .....	36
2.4.2	Merkmale einer gelebten Unternehmenskultur .....	37
2.4.3	Psychologische Verträge als Basis für Flexibilität.....	38
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>40</b>
3.1	Darstellung des untersuchten Unternehmens.....	40
3.2	Interviews als Erhebungsinstrument .....	41
3.3	Stichprobe .....	42
3.4	Erhebung und Durchführung .....	43
3.5	Transkription und Auswertung .....	44
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>46</b>
4.1	Subjektiv wahrgenommene psychologische Verträge.....	46
4.1.1	Bilaterale psychologische Verträge .....	47
4.1.2	Kollektive psychologische Verträge.....	50
4.1.3	Von den Angestellten positiv bewertete psychologische Verträge ....	53
4.1.4	Von den Angestellten negativ bewertete psychologische Verträge...	56
4.2	Auswirkungen von psychologischen Verträgen als Teil der Unternehmenskultur in Unternehmen .....	58
4.2.1	Auswirkungen auf das Vertrauen bei Erfüllung.....	59
4.2.2	Auswirkungen auf das Vertrauen bei Nichterfüllung .....	61
4.2.3	Auswirkungen auf die Motivation bei Erfüllung .....	63
4.2.4	Auswirkungen auf die Motivation bei Nichterfüllung .....	64
4.3	Subjektive Maßnahmenempfehlungen .....	66
4.3.1	Maßnahmen der Geschäftsleitung um das Vertrauen zu steigern ....	66

<b>5 Diskussion .....</b>	<b>75</b>
5.1 Resümee.....	81
5.2 Reflexion, Implikation und Forschungsausblick .....	83
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>86</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Meist gleichzeitig mit dem Eintritt in den Betrieb wird neben dem juristischen Arbeitsvertrag auch ein psychologischer Vertrag zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn geschlossen (Schein, 1980, S. 24; Berthel/Becker, 2013, S. 36f.). Er hat in diesem Sinne zwar keinen rechtlichen Status da er nicht dokumentiert wird, jedoch anhaltende Verhaltenswirkungen als Verhaltensdeterminanten und ist daher ein fundamentales Element betrieblicher Zusammenarbeit. Mit dem psychologischen Vertrag werden alle gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche aufgrund des wahrgenommenen Informationsaustausches während des Personalauswahlverfahrens und im Zeitraum der Beschäftigung auf Seiten der ArbeitnehmerInnen und der ArbeitgeberInnen geregelt und modifiziert. Das heißt, der psychologische Vertrag ist nicht statisch, sondern beinhaltet dynamische Veränderungen. Eine Verletzung des psychologischen Vertrages hat zwar keine direkten rechtlichen Konsequenzen, kann aber durch Verhalten der sich benachteiligt fühlenden Individuen ökonomische Konsequenzen wie beispielsweise „Stille Kündigung“, Mobbing und Personalfreisetzung bewirken (Bartscher-Finzer/Martin, 2003, S. 53f.). Doch was haben psychologische Verträge in Unternehmen, Motivation und Vertrauen miteinander zu tun? In dieser Arbeit geht es um subjektive Meinungen und Wahrnehmungen von MitarbeiterInnen in einem Unternehmen zu Wirkungszusammenhängen zwischen psychologischen Verträgen, Vertrauen, Motivation und Unternehmenskultur.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Genauso wie psychologischen Verträgen verhaltensdeterminierende Wirkung zugeschrieben wird (Schein, 1980, S. 24; Berthel/Becker, 2013, S. 36f.), sind auch Motive Beweggründe des Verhaltens, die im Menschen liegen (Rosenstiel, 2009, S. 159). Und immer, wenn handelnde Personen auf die Kooperation mit anderen angewiesen sind, die sie nicht kennen, oder deren Motive ihnen nicht ersichtlich sind, taucht die Notwendigkeit des Vertrauens auf (Hartmann & Offe, 2001, S. 16). Nicht nur wegen aktuellen Beschleunigung unserer gesellschaftlichen Verhältnisse, sondern auch aufgrund der globalisierten, schnellen Märkte mit immer flexibler werdenden Arbeitsstrukturen sowie neuen, virtuellen Organisationsformen ist der Bedarf an Vertrauen drastisch gestiegen. Da Vertrauen jedoch auf der Dauerhaftigkeit von Lebensumständen beruht, scheint es den modernen Verhältnissen der Wirtschaft als Konzept zu widersprechen.

Laut Reinhard Sprenger (2007, S. 11) wachsen wir zu einer „Gesellschaft der Zukunft, die zum Vertrauen verurteilt ist“, heran. Diese Entwicklung bewirkt, dass Vertrauen zu

einem herrschenden Management-Thema unserer Zeit wird und weist darauf hin, dass sich Vertrauen als „instrumenteller Wert“ in vielerlei Hinsicht rechnet und lohnt (Sprenger, 2007, S. 13) um das Vertrauen ins Zentrum der rationalen Unternehmenspolitik zu rücken. Auch Fredmund Malik (2000, S. 137) bezeichnet Vertrauen als ein Element, das für die Wirksamkeit sowie Leistungsfähigkeit in Organisationen und für die Unterscheidung von gutem und schlechtem Management bedeutend ist.

Malik betont, dass eine robuste Vertrauensbasis sowohl seitens der Führung als auch zwischen den MitarbeiterInnen Fehler auffangen kann. Gerhard Comelli und Lutz von Rosenstiel (2009, S. 211) sehen Vertrauen als wichtigen Faktor sowohl von Organisationen als auch in Gruppenprozessen und bezeichnen es als „einem anderen Informationen in die Hand geben, mit denen er dich in die Pfanne hauen könnte, wenn er wollte“. Der Aufbau von Vertrauen unter den handelnden Personen ist für die Entwicklung von Beziehungen zwischen Personen und oder in Gruppen und somit für die Teamentwicklung wichtigste Bedingung (Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 227). Daher macht die aktuelle Relevanz von Vertrauen in sozialen Beziehungen und das Wirken von Vertrauen auf die Leistungsfähigkeit und somit Repräsentativität von Organisationen zu einem interessanten und zeitgemäßen Thema sowohl im Bereich Human Ressource als auch im Marketing von Unternehmen.

Neben Vertrauen stellt auch die Motivation der MitarbeiterInnen eine der bedeutendsten Faktoren für den Unternehmenserfolg dar (Fleck & Incenoglu, 2010, S. 74). Insbesondere seit sich das Bild des arbeitenden Menschen von dem des Homo oeconomicus hin zum vorherrschenden Bild der MitarbeiterInnen entwickelt hat, zu jenen Persönlichkeiten, die als größten Lohn für ihre Arbeitskraft ihre Selbstverwirklichung ansehen (Heinrich, 2002, S. 256ff.). Für sie ist der Arbeitsplatz nicht nur eine Stelle, bei der sie ihre Arbeit verrichten (Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 108ff; Schubert, 2013, S. 115f.), vielmehr wirkt das Produkt ihrer Arbeit generierend auf ihre Motivation. Mangelnde Motivation kann Ursache für monetäre Verluste in Milliardenhöhe in Unternehmen sein (<http://www.handelsblatt.com>, 17.06.2017), häufig dadurch bedingt, dass der Verlust von Motivation zu langfristiger Leistungsverweigerung und infolge dessen, zu innerer Kündigung führen kann (Albert, 2008, S. 153).

Der Erhalt von Vertrauen und Motivation in Unternehmen ist zwar kein Garant für die Rettung der Unternehmen aus schwierigen Zeiten, allerdings stützen ihre Vorteile die Resilienz von Organisationen. Daher ist es für das Management von größter Wichtigkeit, einem Motivationsabfall entgegenzuwirken (Bergauer, 2001, S. 247ff.).

Vor diesem Hintergrund soll in der geplanten Arbeit auf folgende (Haupt-) Forschungsfrage eingegangen werden:

**Welche Auswirkungen haben psychologische Verträge als Teil der Unternehmenskultur auf das Vertrauen und die Motivation der MitarbeiterInnen?**

Abgeleitet aus der Hauptforschungsfrage ergeben sich folgende Nebenforschungsfragen:

- **Welche psychologischen Verträge nehmen die MitarbeiterInnen in der beschriebenen Organisation wahr?**
- **Welche Auswirkungen haben diese psychologischen Verträge auf das Vertrauen und die Motivation von MitarbeiterInnen der Organisation bei deren Erfüllung und Nichterfüllung?**
- **Welche Maßnahmen kann die Geschäftsleitung über psychologische Verträge setzen um das Vertrauen und die Motivation der MitarbeiterInnen zu stärken?**

Im folgenden Abschnitt wird auf die Zielsetzung und den Aufbau der Arbeit eingegangen. Anschließend werden die für die Arbeit relevanten Begriffe wie psychologische Verträge, Motivation, Vertrauen und Unternehmenskultur im Theorieteil erklärt.

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Zusätzlich zur Beantwortung der Forschungsfragen mit Hilfe der recherchierten Fachliteratur ist ein weiteres Ziel dieser Arbeit auch einen persönlichen Erkenntnisgewinn für die berufliche Zukunft zu schaffen. Vorliegende Arbeit soll verdeutlichen, dass die Aufrechterhaltung von Vertrauen und Motivation in Unternehmen von größter Wichtigkeit sind und deren Einführung als Maßnahmen zur Stabilisierung unumgänglich sind. Neben Vertrauen und Motivation sind auch die psychologischen Verträge in Unternehmen von organisationalem Wandel betroffen (Raeder & Grote, 2012, S. 24f.) und werden hier zum Betrachtungsgegenstand. Eine umfassende Literaturanalyse zu den Themen „Vertrauen“, „Motivation“ und „psychologische Verträge“ als Merkmale der gelebten Unternehmenskultur (Becker, 2013, S. 176) aus den beiden Fachbereichen Psychologie und Wirtschaft bildet die Basis für den Erkenntnisgewinn zur Beantwortung der Forschungsfragen. Die aus den Beiträgen gewonnenen Informationen werden in dieser Arbeit miteinander verglichen.

Die nachfolgende Forschungsarbeit lässt sich in vier zentrale Bereiche gliedern. Im ersten Teil, Kapitel 2, wird der theoretische Hintergrund des Forschungsthemas vorgestellt.

Es werden die themenrelevanten Begriffe „Motivation“, „Vertrauen“, „psychologische Verträge“ und „Unternehmenskultur“ definiert und im organisationalen Kontext vorgestellt. Der zweite Teil der Arbeit, Kapitel 3, präsentiert das empirische Verfahren, das erwähnt wurde. Zusätzlich zu Methode und Stichprobe wird auch die Durchführung der empirischen Untersuchung vorgestellt und die gewonnenen Daten werden präsentiert. Ein leitfadengestütztes, qualitatives ExpertInneninterview, das aus Fragen zu den verschiedenen Themenschwerpunkten und einigen demographischen Fragen zusammengesetzt ist, bildet in direkter Diskussion mit der recherchierten Literatur die Grundlage für den Erkenntnisgewinn zur Beantwortung der Forschungsfragen. Diese Zusammenfassung der Ergebnisse findet im dritten zentralen Bereich, Kapitel 4, der Arbeit statt. Im letzten Kapitel 5, werden die Ergebnisse der Untersuchung mit Bezug auf die recherchierte Theorie diskutiert, Einschränkungen der Studie werden aufgezeigt und Implikationen für die Praxis, sowie zukünftige Forschungsmöglichkeiten werden präsentiert.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit den Themen psychologische Verträge, Vertrauen, Motivation und Unternehmenskultur in Unternehmen um den theoretischen Rahmen dieser Arbeit vorzustellen.

### **2.1 Psychologische Verträge im Kontext von Organisationen**

Die Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Organisationen können rein ökonomisch, als Austausch von Arbeit gegen Geld bestehen oder durch den Arbeitsvertrag juristisch abgesichert sein. Arbeitsvertraglich sind auch weitere Elemente dieser Beziehung wie die Arbeitszeiten, Verhalten bei Erkrankung und Unfall, sowie Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses geregelt. Neben dieser ökonomischen und juristischen Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden existiert ebenfalls eine psychologische, auf sozialem Austausch beruhende Beziehung (Raeder & Grote, 2012, S. 2), auf die im Folgenden eingegangen wird.

#### **2.1.1 Definition psychologische Verträge**

Bei der Suche nach dem Ursprung der Bezeichnung „psychologischer Vertrag“ tauchen wiederholt die Namen von Edgar H. Schein und Denise M. Rousseau auf. Während einige AutorInnen den Amerikaner, Soziologen und Management-Professor Edgar H. Schein als Urheber dieses Begriffes zur Bezeichnung ungeschriebener Vereinbarungen innerhalb Organisationen, nennen (Kennedy, 1998, S. 188; Raeder & Grote, 2012, S. 8), führen andere, beispielsweise Hauff (2007, S. 37) das Konzept des psychologischen Vertrages auf Rousseaus Arbeiten zurück. In diesen werden psychologische Verträge als „implizite, auf Reziprozität basierende Erwartungshaltungen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen“ angeführt (Rousseau & Tijoriwala, 1998, S. 680).

Im Sinne Edgar Scheins (1980, S. 28) umfassen psychologische Verträge Inhalte wie die Ausprägung von Autorität der Organisationsmitglieder, Einflussmöglichkeiten der Menschen auf die Organisation, Motivation und Erwartungshaltungen von Angestellten und Managern, Anreizsysteme die von der Organisation eingesetzt werden und Verhaltensmuster des Managements, dass wesentlich die Loyalität und Identifikationsbereitschaft oder Entfremdung und Gleichgültigkeit von Angestellten beeinflusst. Zusammenfassend regeln psychologische Kontrakte alles, was ArbeitnehmerInnen von ArbeitgeberInnen zu erwarten haben und zwar nicht nur in geschäftlicher Hinsicht wie die Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit und Jobsicherheit, sondern auch, wie

ArbeitnehmerInnen behandelt und ermutigt werden können, ihre Fähigkeiten und Verantwortungen zu entwickeln.

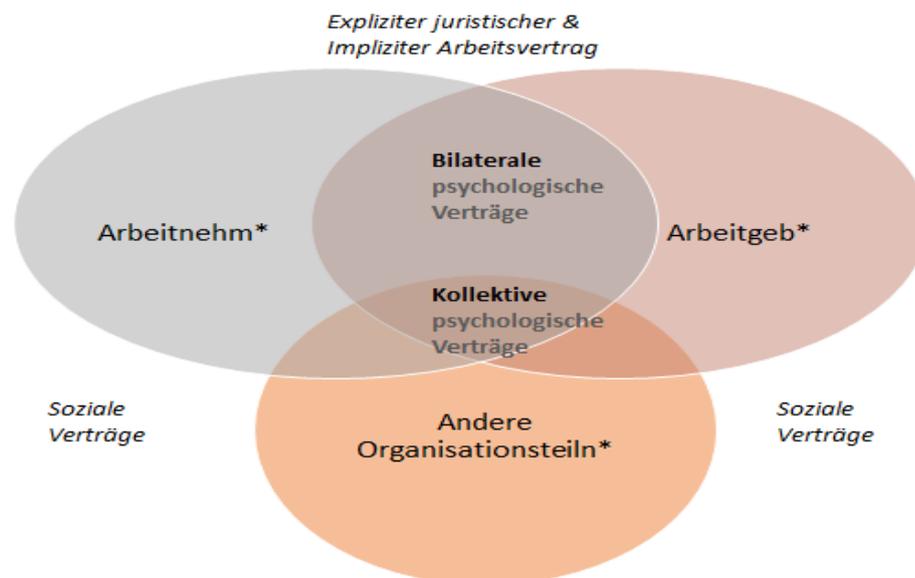
Laut Grote & Schaffelbach (2010, zitiert in Raeder & Grote, 2012, S. 8) bezieht sich das Konzept des psychologischen Vertrages auf wechselseitige Angebote und Erwartungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen, die „über die im formalen, juristischen Vertrag formulierten gegenseitigen Verpflichtungen hinausgehen“. Dieser Meinung ist auch Peter Jost (2008, S. 547f.), allerdings bezeichnet er den psychologischen Vertrag als „impliziten Arbeitsvertrag“, der der Ergänzung von relationalen Arbeitsverträgen und daher den gesetzlich durch den Dienstvertrag festgelegten Rahmenbedingungen dient.

Im Gabler Wirtschaftslexikon (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 30.08.2017) wird die Wichtigkeit der Psychologischen Verträge für die Beziehungsverhältnisse in Unternehmen und das Engagement der beteiligten Personen genannt und psychologische Verträge als „neben dem (juristischen) Arbeitsvertrag Teil des Beziehungsverhältnisses zwischen ArbeitnehmerInnen und arbeitgebendem Unternehmen“, beschrieben. Bestandteile sind wechselseitige Erwartungen wie loyales Verhalten, faire Behandlung etc., die im Arbeitsvertrag nur unzulänglich oder überhaupt nicht verankert werden können, für das Engagement und die Arbeitsleistung aber entscheidende Bedeutung erlangen. Diese über den Arbeitsvertrag hinausgehenden Erwartungen können sich einerseits auf Ankündigungen und mündliche Absprachen, andererseits aus dem Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitenden ableiten lassen (Raeder & Grote, 2012, S. 8f.). Beispielsweise können Angestellte erwarten, dass ihr zeitlich befristeter Arbeitsvertrag verlängert wird, wenn sie dies bei ebenfalls befristet angestellten KollegInnen wiederholt beobachtet haben. Vorgesetzte können von der Unternehmensseite aus im Gegenzug einen Arbeitseinsatz über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erwarten. Dies wäre ein Beispiel dafür, dass der psychologische Vertrag auch so stark werden kann, dass die juristischen Festlegungen an Bedeutung verlieren.

Generell bestimmen aber der juristischer und der psychologische Vertrag gemeinsam, wie sich die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen entwickelt und welche Erwartungen und Angebote zum Bestandteil des sozialen Austausches werden. Im Gegensatz zu der ökonomischen, juristischen Arbeitsbeziehung bei der die gegenseitigen Verpflichtungen und auch die Methoden ihrer Einklagbarkeit definiert sind, besteht der soziale Austausch aus vagen Abmachungen, die erst durch das heranwachsende Vertrauen und der damit einhergehenden gegenseitigen Bereitschaft, die Abmachungen einzuhalten, stabilisiert werden (Coyle-Shapiro & Conway, 2004, zitiert in Raeder & Grote, 2012, S. 3).

Die Abbildung 1 stellt die Vertragsarten einer Arbeitsbeziehung und deren beeinflussende Faktoren dar. Die Arbeitsbeziehung zwischen ArbeitgeberInnen und einem/einer ArbeitnehmerIn regeln auf bilaterale Weise der explizite juristische Arbeitsvertrag zusammen mit impliziten Verträgen, bedingt durch die Unvollständigkeit des juristischen Vertrags. Die Beziehungen zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen sind in ein Netzwerk anderer Interaktionen eingebettet. Daher haben auf kollektiver Ebene soziale Verträge einen Einfluss auf das Verhalten anderer Parteien und umgekehrt. Alle drei Vertragsformen (juristischer Arbeitsvertrag, soziale Verträge und psychologische Verträge) bilden eine Verknüpfung von Verträgen zwischen MitarbeiterInnen und ArbeitgeberInnen, die Einfluss auf das Verhalten der Parteien ausüben. Somit bestimmt die Ausgestaltung dieser Verträge die damit verbundenen Auswirkungen auf die Motivation (Jost, 2008, S. 540; Berthel & Becker, 2013, S. 37).

Abbildung 1: Vertragsformen in einer Arbeitsbeziehung



Quelle: Eigene Darstellung nach Jost (2008, S. 540) und Berthel & Becker (2013, S. 37)

Die Funktion von Verträgen ist es, Unsicherheiten zu reduzieren, indem für die beteiligten Vertragspartner Verlässlichkeit bezüglich gegenseitiger Leistungen hergestellt wird. Das Wirkungsspektrum von psychologischen Verträgen in diesem Zusammenhang hängt davon ab, wie gut die wechselseitigen Erwartungen und Angebote übereinstimmen und wie gerecht diese Austauschbeziehung von den Beteiligten erlebt wird. Beide Faktoren werden wiederum von der Offenheit der Kommunikation der Vertragspartner bestimmt (Raeder & Grote, 2012, S. 9f.). Als unternehmensseitige Vertragspartner bezüglich des juristischen Arbeitsvertrages tritt das Unternehmen den Mitarbeitenden als juristische Person gegenüber. Bei den psychologischen Verträgen können mehrere

personalisierte Gestalten die Funktion des Vertragspartners einnehmen. Erwartungen und Angebote können sowohl durch Aussagen und Verhalten der Unternehmensleitung, der Personalverantwortlichen als auch von KollegInnen vermittelt werden. Die direkten Vorgesetzten und die Beziehungen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind jedoch die Bedeutendsten. Die Vorstellungen der Mitarbeitenden über unternehmerische Erwartungen und Angebote sind umso deutlicher, je klarer die unternehmensseitigen Ansprechpartner für psychologische Verträge definiert sind und je übereinstimmender diese kommunizieren. Dies ist Voraussetzung dafür, auf Änderungen bei Erwartungen und Angeboten von beiden Seiten regelmäßig einzugehen und Umstände neu abzustimmen. Bestehen mehr Grauzonen und bleibt daher der psychologische Vertrag impliziter und informeller, kann es leicht zu unterschiedlichen und gegenläufigen Erwartungen kommen.

Rousseau (1989, S. 123f.) schreibt, psychologische Verträge wären Annahmen von Personen bezogen auf die Bedingungen einer gegenseitigen Austauschvereinbarung, die aufgrund von impliziten, oder expliziten Versprechungen zwischen dem Individuum und der Organisation getroffen wurden und beide Parteien an gegenseitige Verpflichtungen bindet. Allerdings müssen die Sichtweisen der betroffenen Parteien nicht übereinstimmen, weil diese äußerst subjektiv sind. Vertragsbruch, Vertragsverletzung und Vertragserfüllung sind Qualitätsmerkmale psychologischer Verträge (Raede & Grote, 2012, S. 16). Wahrgenommene Versprechen werden bei einem Vertragsbruch nicht eingehalten, wenn beispielsweise Angestellte die versprochenen und erfüllten Verpflichtungen mit dem eigenen erfüllten Einsatz in Vergleich setzen und die unternehmensseitigen Verpflichtungen unter den eigenen wahrgenommen werden.

Zum Konzept des „psychologischen Vertrages“ gehört auch der Begriff „Karriereanker“, der ebenfalls von Schein (Schein, 1970, zitiert in Kennedy, 1998, S. 189) eingeführt wurde. Mit „Karriereanker“ ist in diesem Zusammenhang gemeint, wie sich das Individuum in einer bestimmten Organisation selbst wahrnimmt und was ihn/sie dazu ermutigt, bei der Organisation zu bleiben. Karriereanker werden schon zu Beginn der Karriere in einer Organisation geprägt. Selbstachtung und die Zufriedenheit mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation spielen dabei eine entscheidende Rolle. Typische Karriereanker beziehen sich auf die technische Kompetenz, die Kompetenzen als Manager, Jobsicherheit und Autonomie am Arbeitsplatz der Unternehmensmitglieder. Die Selbstwahrnehmung, die Unternehmensmitglieder in ihrer Organisation entwickeln, wird stark von den Werten, Zielen und Vorgehensweisen einer Organisation geprägt. Von entscheidender Bedeutung für diese Arbeit ist, dass „Psychologischer

Vertrag“ und „Karriereanker“ aus Scheins Perspektive in der Managementterminologie eng mit der Motivationsanalyse, mit der sich Schein gründlich befasst hat, verbunden sind.

### 2.1.2 Unterschiede juristischer Arbeitsvertrag und psychologischer Vertrag

Die folgende Abbildung 2 dient dazu, den Unterschied zwischen juristischen Arbeitsverträgen und psychologischen Verträgen zusammenfassend aufzuzeigen. Ersichtlich ist, dass der juristische Vertrag sich auf die Regelung der Arbeitsleistung, der Pflichten, der Bezahlung, der Arbeitsbedingungen und andere einschlägige Regelungen bezieht. Der psychologische Vertrag stellt hingegen wechselseitige Erwartungen und Angebote bezüglich Loyalität, Engagement, Mitdenken, Respekt, faires Verhalten und Berücksichtigung der Bedürfnisse dar (Jacobshagen, 2006, S. 5; Raeder & Grote, 2012, S. 2f.).

Abbildung 2: Arbeitsvertrag vs. psychologischer Vertrag



Quelle: Eigene Darstellung nach Raeder & Grote (2012, S. 2f.)

Die Festsetzung der Inhalte von juristischen Verträgen erfolgen in der Regel schriftlich zu Beginn des Arbeitsverhältnisses. Psychologische Verträge werden meist mündlich festgelegt, beispielsweise bei Bewerbungs- und Qualifikationsgesprächen, können aber auch schriftlich kommuniziert werden, als Leitbild des Unternehmens (Jacobshagen, 2006, S. 5, Jost, 2008, S. 547) oder bereits in Stellenanzeigen andeutungsweise enthalten sein (Raeder & Grote, 2012, S. 61).

Bei ihrer qualitativen Studie zu dem Thema „Flexibilität ersetzt Kontinuität“, wiesen Raeder und Grote (2001, S. 153ff.) auf eine Veränderung der Inhalte psychologischer Verträge mit zunehmender Arbeitsflexibilisierung hin. Sie stellten einen traditionellen

Kontrakt mit den bisherigen Inhalten Arbeitsplatzsicherung, lebenslange Beschäftigung, gegenseitige Loyalität bzw. Identifikation, interner Aufstieg und Spezialisierung einem neuen, an die Arbeitsflexibilisierung angepassten Kontrakt gegenüber. Die Inhalte des neuen psychologischen Vertrages wären nun die Eigenverantwortung für die Entwicklung und die Arbeitsmarktfähigkeit von Beschäftigten. Zugleich akzeptieren sie auch eine Unsicherheit der Stelle, dafür aber die Option auf höhere interne Entwicklungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von ihren eigenen Fähigkeiten. Zusammenfassend steht daher die Erweiterung der eigenen Fähigkeiten, eine Ziel- und Leistungsorientierung sowie eine erhöhte berufliche Flexibilität im Zentrum. Zu beachten bei dieser Studie ist jedoch, dass die untersuchten drei Unternehmen ihren Mitarbeitenden bereits keinen traditionellen Kontrakt mehr anboten (ebd. S. 356) und überdies alle drei Unternehmen in diesem Zeitpunkt von einem massiven Personalabbau betroffen waren (ebd. S. 358). Außerdem werden auch Auffassungen vertreten, die besagen, dass die Mehrheit der Beschäftigten immer noch an den Prinzipien des alten Kontraktes festhalten und ist in hohem Maße an der Arbeitsplatzsicherheit interessiert sind (Hauff, 2007, S. 36ff.).

### **2.1.3 Inhaltsdimensionen psychologischer Verträge**

Eine Möglichkeit der inhaltlichen Unterscheidung psychologischer Verträge erfolgt nach relationalen und transaktionalen Vertragsinhalten (Rousseau, 1989, 1995, zitiert in Jacobshagen, 2006, S. 14; Raeder & Grote, 2012, S. 17). Relationale psychologische Verträge stehen für eine hohe Verbundenheit mit der Organisation, Identifikation, Stabilität und langfristige Beschäftigung und beinhalten daher Elemente wie Arbeitsplatzsicherheit, Ausbildung, Entwicklungsmöglichkeiten, Aufstieg und Identifikation mit dem Unternehmen. Im Gegensatz dazu kommen transaktionale psychologische Verträge eher bei kurzfristiger Beschäftigung, geringer Verbundenheit mit dem Unternehmen und geringerer Identifikation zum Vorschein und betreffen Vertragsinhalte wie kurzfristige Beschäftigungsbeziehung, Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben wie durch den Anstellungsvertrag vorgegeben und leistungsabhängige Entlohnung. Der psychologische Vertrag von Fachkräften ist eher transaktional geprägt, während Angestellte mit Führungs- und Expertenfunktion eher relational ausgerichtete Inhalte haben (Millward & Hopkins, 1998, zitiert in Raeder & Grote, 2012, S. 17.).

Weitere Vertragsinhalte können sich beispielsweise auf Versprechen oder Leistungen beziehen. Während Versprechen der ArbeitgeberInnen die Laufbahnentwicklung, den Arbeitsinhalt, das Arbeitsklima, finanzielle Leistungen und die Work-Life Balance (Einklang zwischen Arbeits- und beinhalten können, betreffen Beiträge der ArbeitnehmerInnen das Arbeitsverhalten, die Flexibilität, das ethische Verhalten, die Loyalität und die

Arbeitsmarktfähigkeit (De Vos et al., 2003, zitiert in Raeder & Grote, 2012, S. 18). Ebenso können Angebote der ArbeitgeberInnen oder Erwartungen der Mitarbeitenden wie Sicherheit und Bindung, Unterstützung für die Kompetenz- und Laufbahnentwicklung und Partizipation zu Vertragsinhalten werden, oder Erwartungen der ArbeitgeberInnen beziehungsweise das Angebot der Angestellten, Loyalität und Leistung gegenüber den ArbeitgeberInnen und Eigenverantwortung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung (Raeder, Wittekind, Inauen & Grote, 2009, zitiert in Raeder & Grote, 2012, S. 18). Die Relevanz der Inhalte kann sich natürlich über die Zeit hinweg oder je nach kulturellem und ökonomischem Umfeld ändern.

Peter Jost (2008, S. 551f.) macht darauf aufmerksam, dass implizite Vereinbarungen, so bezeichnet er psychologische Verträge, sich permanent verändern können und daher unbedingt einen entsprechenden Informationsaustausch zwischen den Parteien erfordern. Um Unstimmigkeiten vorzubeugen, müssen beide Parteien offen miteinander kommunizieren, beispielsweise durch ein regelmäßiges Feedback der MitarbeiterInnen hinsichtlich ihres Arbeitseinsatzes durch die Vorgesetzten. Außerdem macht Peter Jost auf zwei Probleme bei psychologischen Verträgen aufmerksam. Einerseits auf das Problem der Subjektivität, da Erwartungen immer subjektiv sind und andererseits auf die Möglichkeit von opportunistischem Verhalten. Er betont, dass sich beide Parteien nicht an ihre vorher getroffene Übereinkunft halten müssen. Für die Anwendung von psychologischen Verträgen in der Praxis empfehlen Raeder & Grote (2012, S. 19) daher Inhalte, die im Unternehmenskontext daher relevant erscheinen oder im Kontext des Arbeitsverhältnisses an Bedeutung gewinnen oder erhalten sollten. Nach Jost (2008, S. 556) müssen zwei Anforderungen an die Arbeitssituation erfüllt sein, damit implizite Vereinbarungen überhaupt verhaltenswirksam werden. Erstens muss die Arbeitsbeziehung langfristig sein, denn die Aussicht auf positive Konsequenzen bei beidseitiger Befolgung der impliziten Verträge wirkt als langfristiger Anreiz für vertragskonformes Verhalten. Zweitens muss die Arbeitsbeziehung für beide Parteien zusätzliche Werte schaffen, das heißt das Entstehen von persönlichen Vorteilen begünstigen, deren Realisierung durch Erfüllung der impliziten Verträge von beiden Parteien bedingt ist.

#### **2.1.4 Strukturdimensionen psychologischer Verträge**

Im Gegensatz zu Jost (2008, S. 556) der die Meinung vertritt, dass Anforderungen Arbeitssituation wie beispielsweise die Langfristigkeit der Arbeitsbeziehung, erfüllt sein müssen, damit implizite Vereinbarungen überhaupt verhaltenswirksam werden, weisen nach McLean Parks et al. (1998, zitiert in Raeder & Grote, 2012, S. 19ff.) die Dimensionen psychologischer Verträge je nach Beschäftigungsverhältnis verschiedene

strukturelle Merkmale auf. McLean Parks et al. benennen die sechs Strukturdimensionen als Stabilität, Reichweite, Dauer der Beschäftigungsbeziehung, Klarheit und Transparenz, Fokus und Einzigartigkeit versus Ersetzbarkeit (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Strukturdimensionen der verschiedenen Arbeitsverhältnisse

Dimension	Festangestellte	projektbezogene Beschäftigte
Stabilität	Veränderbarkeit über die Zeit	Stabilität bleibt
Reichweite	Einbezug anderer Lebensbereiche z.B.: Freizeit	Beschränkung auf die Arbeitszeit
Dauer der Beschäftigung	unbefristet	befristet
Klarheit & Transparenz	klar definierte Bedingungen	subjektive Erwartungen
Fokus	sozio-emotionale Inhalte	ökonomische Inhalte
Einzigartigkeit vs. Ersetzbarkeit	Einzigartigkeit der ausgetauschten Ressourcen	Ersetzbarkeit der ausgetauschten Ressourcen

Quelle: Eigene Darstellung nach McLean Parks et al., (1998, in Raeder & Grote, 2012, S. 19)

Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, dass bei Festangestellten psychologische Verträge über die Zeit veränderlich sind, über die reine Arbeitszeit hinausreichen können, implizite Erwartungen sowie sozio-emotionale Inhalte an Bedeutung gewinnen und spezifische und universelle Inhalte ausgetauscht werden können. Bei befristeten Verhältnissen bleibt der Vertrag über die Befristungsdauer unverändert, die Arbeitsleistung reicht nicht über die Arbeitszeit hinaus und ökonomische Inhalte sind vorrangig. Des Weiteren kennzeichnet die Ressourcen von Festangestellten die Eigenschaft der Einzigartigkeit, während die Ressourcen von projektbezogenen Beschäftigten austauschbar sind.

Janssens, Sels & Van den Brande (2004) befragten Mitarbeitende zu den unterschiedlichen Dimensionen und benannten sechs Vertragstypen in Zusammenhang mit demographischen Variablen:

- Instrumenteller psychologischer Vertrag: Vor allem FacharbeiterInnen gehören zu dieser Gruppe, sie stellen hohe Erwartungen an ihre ArbeitgeberInnen und gleichzeitig geringere eigene Erwartungen an sich.
- Schwacher psychologischer Vertrag: Ebenfalls vorwiegend den FacharbeiterInnen zuzuordnen. Diese stellen sowohl an die Mitarbeitenden als auch an die ArbeitgeberInnen geringe Erwartungen.
- Loyalere psychologischer Vertrag: Dieser Gruppe sind langjährig beschäftigte FacharbeiterInnen zuzuordnen.

- Starker psychologischer Vertrag: Dieser Vertragstyp stellt sowohl hohe Erwartungen an Mitarbeitende als auch an die ArbeitgeberInnen und betrifft vorwiegend ältere Mitarbeitende mit längerer Beschäftigungsdauer.
- Unabhängiger psychologischer Vertrag: Dieser Typ betrifft vorwiegend jüngere und gut ausgebildete Mitarbeitende mit kurzer Beschäftigungsdauer, wobei beide Vertragsparteien geringe Erwartungen besonders auf die Langfristigkeit der Beschäftigungsdauer stellen.
- Investierender psychologischer Vertrag: Gut ausgebildete Mitarbeitende stellen Erwartungen von mittlerem Niveau an die ArbeitgeberInnen und an sich selbst von hohem Niveau.

### 2.1.5 Kontextfaktoren psychologischer Verträge in Organisationen

Bei Veränderungen in der Beschäftigungsbeziehung spielen die Kontextfaktoren immer eine Rolle. Das Wissen über die Kontextfaktoren ermöglicht daher, auf diese Beziehung zwischen Organisation und Angestellten einen Einfluss auszuüben. Die Abbildung 3 zeigt die wichtigsten Kontextfaktoren mit ihren Auswirkungen auf die Angestellten in Unternehmen.

Abbildung 3: Kontext & Auswirkungen psychologischer Verträge



Quelle: Eigene Darstellung nach Raeder & Grote (2012, S. 22ff)

Verschiedene Studien (Guest & Conway, 2002; Sels, Jansens, & Van den Brande, 2004; Uen, Chien, Yen, 2009) untersuchten Zusammenhänge zwischen Human Resource Management und psychologischen Verträgen und kamen zu dem Schluss, dass ein qualitatives Human Resource Management die Erfüllung des psychologischen Vertrags

stützt. Mittel zur Erreichung sind eine effektive Kommunikation vor und nach der Einstellung von Angestellten, das Ermöglichen von Mitbestimmung und die Unterstützung der Kompetenzentwicklung durch die Organisation (Raeder & Grote, 2012, S. 224). Vor allem wenn Organisationen ihre Versprechen einhalten, erleben Angestellte weniger emotionale Erschöpfung und sind mit ihren Jobs zufriedener (Gakovic & Tetrick, 2003, S.10). Andererseits hebt die Studie (ebd.) hervor, dass die Wahrnehmung von organisatorischem Versagen, Verpflichtungen zu erfüllen, oder psychologische Vertragsverletzung, eine wichtige Quelle für emotionale Erschöpfung und Arbeitsunzufriedenheit der MitarbeiterInnen werden kann.

Die Unternehmensgröße, als Bestandteil der Organisationsstruktur, hat auf die Klarheit der Gestaltung von Verpflichtungen insofern Einfluss, dass in kleineren Unternehmen Verpflichtungen lockerer definiert sind, während es in großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitgliedern die Klarheit und Transparenz wichtig sind (Sels et al., 2004, S. 480ff.; Raeder & Grote, 2012, S. 24).

Veränderungsprozesse in Organisationen sind meistens belastend für die Beschäftigungsbeziehung (Becke, 2008, S. 11ff.; Raeder & Grote, 2012, S. 24), weil Mitarbeitende Vertragsbrüche empfinden und dazu tendieren, ihren psychologischen Vertrag neu auszurichten, allerdings nicht immer wie von den ArbeitgeberInnen erwünscht. Infolgedessen sollten negative Auswirkungen von Veränderungsprozessen zum Beispiel durch die Unterstützung der MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess möglichst reduziert werden. Beispielsweise zählt trotz der diskutierten Veränderung des traditionellen zum neuen psychologischen Vertrag im Zuge der Arbeitsflexibilisierung (Raeder & Grote, 2001, zitiert in: Raeder & Grote, 2001, S. 10) die Beschäftigungssicherheit laut Hauff (2007, S. 50) zu der am häufigsten erwarteten Leistungen ArbeitgeberInnen bei der überwiegenden Mehrheit von den Angestellten. Die Ausnahme bilden die besonders hoch qualifizierten Beschäftigten, welche von vornherein bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, diese zeigen Erwartungen im Sinne des neuen psychologischen Vertrages.

Beschäftigungsbeziehungen passen sich so wie Unternehmenskulturen den (Landes-) Kulturen an. Die Studie von Thomas et. al. (2010, S. 22f.) zeigte nationale Unterschiede insofern auf, als dass französische Befragte ihren psychologischen Vertrag als primär ausbeuterisch, Kanadier als primär instrumentell, Chinesen als primär freiheitseinschränkend und Norweger als primär kommunitaristisch beschrieben. Relationale Verträge traten vorwiegend in kollektivistischen Kulturen wie China und transaktionale Verträge eher in individualistischen Kulturen wie beispielsweise Kanada auf.

Die Studie von Richard, McMillan-Capehart, Bhuian & Taylor (2009) untersuchte Zusammenhänge zwischen organisationalen Clankulturen (Sippenkulturen) im Gegensatz zu eher hierarchischen Kulturen und deren Auswirkung auf die Entstehung von transaktionalen und relationalen psychologischen Verträgen. Clankulturen haben ihren Namen aufgrund ihrer Ähnlichkeit zu Familienunternehmen und sind durch gemeinsame Werte und Ziele, Kohäsion, Anteilnahme, Individualität, Partizipation und ein „Wir“-Gefühl gekennzeichnet. Zentrale Annahme von Clankulturen ist, dass man in einer sich stetig und schnell ändernden Umwelt, die wenig planbar macht, am besten mit Teamarbeit und MitarbeiterInnenentwicklung begegnen kann, wobei Führungspersonen wie elterliche MentorInnen wirken. Laut der Studie wirken Clankulturen, die nach innen orientiert sind mit hoher Flexibilität, Zusammenhalt und Mitbestimmung, eher positiv auf die Entstehung relationaler Verträge. Hingegen wirken hierarchische Kulturen mit Orientierung nach außen und ausgeprägter Kontrolle durch Einhaltung von Regeln bestärkend auf die Entstehung von transaktionalen Verträgen.

Des Weiteren orientieren sich MitarbeiterInnen bei der Bewertung ihrer Beziehungen zum Unternehmen an Bezugspersonen. Das sind meist KollegInnen in ähnlichen Positionen, während sich Vorgesetzte stärker auf formale Regelungen stützen (Raeder & Grote, 2013, S. 27f.). Rationale Begründungen wie beispielsweise die finanziellen Ressourcen des Unternehmens zieht das Management für die Inhalte von psychologischen Verträgen heran, während sich Angestellte eher an emotionalen Gründen wie beispielsweise die fehlende Sorge der Führungsebene um die Mitarbeitenden orientieren. Bei der Bewertung der Erfüllung von berufsbedingten Versprechungen messen sich Angestellte hauptsächlich an befreundeten Personen, während sie die Erfüllung ihrer eigenen Pflichten eher mit ArbeitskollegInnen verglichen (Ho & Levesque, 2005, S. 275).

Die Modalitäten des Anstellungsvertrags, ob die Beschäftigten projektbezogen und befristet oder festangestellt sind, aber auch in welcher Position sie sich befinden, beeinflussen wesentlich die Beschaffenheit von psychologischen Verträgen (vgl. Tabelle 1; McLean Parks et al., 1998, S. 716; Raeder & Grote, 2012, S. 19ff.). Laut der Studie von De Jong, Schalk & De Cuyper (2009, S. 329ff.), die sich mit dem Gleichgewicht der Einhaltung von psychologischen Verträgen bei temporärer Anstellung im Gegensatz zu Festanstellung auseinandersetzen, stellte sich heraus, dass LeiharbeiterInnen im Gegensatz zu Festangestellten weniger psychologische Verträge mit gegenseitigen Versprechen angaben. Dafür war die Erfüllungsquote dieser wenigen Versprechen aber höher, als die bei Festangestellten, die wesentlich mehr gegenseitige Versprechungen angaben. Eine hohe Erfüllung der wechselseitigen Versprechen korrelierte zugleich mit

höherer Arbeitszufriedenheit und Fairness sowie und geringeren Absichten das Anstellungsverhältnis zu kündigen. Dieser Annahme widerspricht die Umfrage von Millward & Brewerton (1999, S. 253ff.), der zufolge auch AuftragnehmerInnen sozio-emotionale Verhältnisse zur auftraggebenden Organisation entwickeln und in manchen Fällen sogar genauso viel Teamgeist und organisatorische Identifikation investieren, wie MitarbeiterInnen der Unternehmen. Allgemein wird aber behauptet, dass der psychologische Vertrag von Vollzeit- und längerfristig Beschäftigten mehr relationale Vertragsinhalte enthält, die für die Leistung der MitarbeiterInnen förderlich sind (McLean Parks et al. 1998; Gakovic & Tetrick, 2003; Sels et al. 2004; Raeder & Grote, 2012, S. 28).

Wie Mitarbeitende ihren psychologischen Vertrag bewerten, ist auch von deren Persönlichkeitseigenschaften beispielsweise ihrer Gewissenhaftigkeit und ihrem Selbstwert beeinflusst (Raeder & Grote, 2012, S. 29). Je höher Gewissenhaftigkeit und Selbstwert sind, umso eher kommt es zu einem relationalen Vertrag (Raja, Johns & Ntalianis, 2004). Je emotional labil die Personen und von Ungerechtigkeitsempfinden und externaler Kontrollüberzeugung anfällig sind, umso eher empfinden sie die Verträge als nicht relational, sondern transaktional und tendieren zu einer Vertragsverletzung. Die Arbeitszufriedenheit und die Loyalität sinkt bei wenig gewissenhaften Personen nach einem Vertragsbruch stärker und sie tendieren auch eher zur Kündigung (Orvis, Dudley & Cortina, 2008, S. 40ff.). Die Gegenmeinung dazu vertreten Jensen, Opland & Ryan (2010, S. 565) die in ihrer Diskussion behaupten, dass die Persönlichkeitseigenschaften wenig Einfluss auf kontraproduktives Arbeitsverhalten nach Vertragsverletzung haben.

### **2.1.6 Auswirkungen bei Erfüllung und Nichterfüllung von psychologischen Verträgen**

Die Abbildung 3 (S. 13) fasst neben den Kontextfaktoren auch die Auswirkungen bei Erfüllung und Nichterfüllung von psychologischen Verträgen zusammen. In diesem Abschnitt werden diese Auswirkungen genauer erläutert. Bezogen auf die Einstellungen zur Arbeitszufriedenheit und das Commitment der ArbeitnehmerInnen ist die Erfüllung des psychologischen Vertrages von Vorteil. Sie bewirkt höheres Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, stärkere Verbundenheit mit dem Unternehmen und verringert die Kündigungsabsicht (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, S. 904ff.). Hingegen Vertragsverletzung oder -bruch bewirken einen Abfall an Vertrauen in die Organisation und die Kündigungsabsichten steigen (Raeder & Grote, 2012, S. 31). Insgesamt bewirkt die Höhe der Verpflichtungen und die Erfüllung der psychologischen Kontrakte positive Einstellungen der Mitarbeitenden, wie Commitment, Arbeitszufriedenheit und den Wunsch in der

Organisation zu verbleiben. Der Vertragsbruch allerdings bewirkt eine Verringerung dieser erwünschten Einstellungen (ebd., S. 32).

Wenn der psychologische Vertrag erfüllt und die Menge der unternehmensseitigen Verpflichtungen stimmt, fördert dies die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden und führt seltener zu einer Suche nach einer neuen Anstellung (Turnley et al., 2003, S. 187ff.; Raeder & Grote, 2012, S. 29ff.). Nehmen Angestellte Vertragsverletzungen wahr, suchen sie eher eine neue Beschäftigung und verkünden den Vorgesetzten ihre Unzufriedenheit. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass diese situativen Faktoren die Beziehung zwischen psychologischen Vertragsverletzungen und Ausstieg mildern, nicht aber die Beziehungen zwischen psychologischen Vertragsverletzungen und Loyalität oder Vernachlässigung. Schließlich analysiert diese Untersuchung auch Unterschiede in der Art von psychologischen Vertragsverletzungen, die in drei Kategorien von ArbeitnehmerInnen auftreten: neue Manager, die ins Arbeitsleben eintreten, Expatriates und Manager im internationalen Geschäft und Manager, die in Downsizing- oder Umstrukturierungen in Organisationen arbeiten. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass psychologische Vertragsverletzungen bei Managern, die bei der Verkleinerung oder Umstrukturierung von Unternehmen arbeiten, häufiger und intensiver sind, insbesondere in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit, Vergütung und Aufstiegschancen.

Die Studie von Turnley & Feldmann (1999, S. 895ff.) beschäftigte sich mit unterschiedlichen Arten von psychologischen Vertragsverletzungen. Die unterschiedlichen Arten von Vertragsverletzung kamen durch neue Manager, die unerwartet ins Arbeitsleben eintraten, zustande. Entweder waren es Manager im internationalen Geschäft (Expatriates) oder Manager, die in Downsizing- oder Umstrukturierungsmaßnahmen arbeiteten. Die Studienergebnisse zeigten, dass psychologische Vertragsverletzungen bei Managern, die bei der Verkleinerung oder Umstrukturierung der Unternehmen arbeiteten, häufiger und intensiver sind, besonders in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit, Vergütung und Aufstiegschancen. Insgesamt motiviert der Bruch relationaler Vertragsinhalte mehr zu negativem Verhalten in der Arbeit, als der Bruch transaktionaler Vertragsinhalte (Jensen et al., 2010, S. 555ff.).

Auch auf den allgemeinen Gesundheitszustand, der zur Lebenszufriedenheit beiträgt, hat die Erfüllung des psychologischen Kontrakts positive Auswirkungen. Angestellte fühlen sich weniger emotional erschöpft und sind mit und in der Arbeit zufriedener (Parzefall & Hakanen, 2010, S. 5ff.), durch einen Vertragsbruch sinkt die Stimmungslage der Angestellten (Conway & Briner, 2002, S. 282f.). Daher unterstützt die Erfüllung des psychologischen Vertrags die präventive Gesundheitsförderung in Organisationen.

Bestimmte Ereignisse oder Verhalten müssen jedoch nicht unbedingt zu Vertragsverletzung oder -bruch führen und eine Vertragsverletzung muss auch nicht sofort unerwünschtes Verhalten mit sich ziehen (Raeder & Grote, 2012, S. 32f.). Günstige Bedingungen, die helfen würden unerwünschte Folgen zu reduzieren, wären prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen, Gerechtigkeit in der Kommunikation, Vertrauen in die Organisation und die Verbundenheit mit der Organisation. Ungünstige Bedingungen, die sich negativ auswirken, sind eine patronale Führungsstruktur und ein früherer Stellenabbau.

Die Tabelle 2 fasst die Forschungsergebnisse dieses Kapitels zur besseren Übersichtlichkeit zusammen. Dabei werden die Auslöser die psychologischen Verträge in Unternehmen verändern können in der ersten Spalte der Tabelle festgehalten. Die positiven und negativen Folgen bei Erfüllung und Nichterfüllung von psychologischen Verträgen sind in der zweiten und dritten Spalte niedergeschrieben. Die Inhalte von Tabelle 2 richten sich nach den in diesem Kapitel angegebenen Literaturquellen.

Tabelle 2: Auslöser und deren positive und negative Folgen

Auslöser	Positive Folgen	Negative Folgen
Neue Manager, Expatriates	Angestellte verbleiben im Anstellungsverhältnis	Angestellte suchen neue Beschäftigung
Downsizing & Umstrukturierungsmaßnahmen	Fördert die Arbeitsleistung	Angestellte verkünden Unzufriedenheit
Veränderungen betreffend:	Präventive Gesundheitsförderung	Erschöpfung
Arbeitsplatzsicherheit	Lebenszufriedenheit	Mehr negatives Verhalten
Vergütung		Stimmungslage sinkt
Aufstiegschancen	Arbeitszufriedenheit	Frustration

Quelle: Eigene Darstellung nach Turnley et al. (2003, S. 187ff.), Jensen et al. (2010, S. 555ff.) und Parzefall & Hakanen (2010, S. 5ff.)

Die Tabelle 2 verdeutlicht die Folgen von neuen Einflüssen in Organisationen durch beispielsweise neue Führungskräfte, Umstrukturierungsmaßnahmen und andere Veränderungen betreffend Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit oder Aufstiegschancen. Die Auswirkungen der Veränderungen auf die Angestellten können je nach Empfinden und Akzeptanz positiv oder negativ sein, müssen aber nicht in der anhand der Tabelle dargestellten Reihenfolge erfolgen.

### **2.1.7 Instrument zur Messung von psychologischen Verträgen**

Ein Fragebogen zur Analyse des psychologischen Vertrags ist in Raeder & Grote (2012, S. 40ff.) zu finden. Es handelt sich dabei um einen quantitativen Fragebogen, der aus jeweils 10 Items bezogen auf die Erwartungen an das Unternehmen und das Angebot vom Unternehmen bezogen zusammengestellt ist.

Die Fragen beziehen sich auf die Themen „Identifikationsmöglichkeiten“, „Loyalität“, „Arbeitsplatzsicherheit & langfristige Beschäftigung“, „Gestaltung einer förderlichen Unternehmenskultur“, „Interessante Arbeitsinhalte“, „Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen“, „eine breite Palette von Fähigkeiten mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten“, „Entwicklungsperspektive im Unternehmen“, „Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Unterstützung meiner Arbeitsmarktfähigkeit“.

Die interviewten Personen können auf einer fünfstufigen Skala zwischen „trifft gar nicht zu“ und „trifft vollständig zu“ ihre Einschätzung von den Erwartungen an das Unternehmen und von den Angeboten des Unternehmens angeben. Zusätzlich werden die Angebote an das Unternehmen und die Erwartungen von dem Unternehmen aus der Sicht der Angestellten hinsichtlich der Punkte „Loyalität“, „Identifikation mit der Arbeitstätigkeit“, „Eigenverantwortung in meiner Arbeitstätigkeit“, „Ziel- und leistungsorientierte Arbeitsweise“, „Mobilität“, „zeitliche Flexibilität“, „Bereitschaft, Unsicherheit zu akzeptieren“, „Spezialisierung“, „Arbeitsmarktfähigkeit“ und „Eigenverantwortung für meine berufliche Entwicklung“ abgefragt. Es besteht die Möglichkeit auf das Item zu „Loyalität“ mit „Ich erwarte vom Unternehmen Loyalität“ mit „trifft teils-teils“ zu, „Das Unternehmen bietet mit Loyalität“ mit „trifft eher zu“ oder „Ich biete dem Unternehmen Loyalität“ Antwort in Form eines Ankreuzens von „trifft vollständig zu“ und „das Unternehmen erwartet von mir Loyalität“, „trifft eher nicht zu“ geben.

Durch den hier beschriebenen Fragebogen könnte man den aktuellen Stand der psychologischen Verträge in den beschriebenen Dimensionen erheben und bei Fehlen oder Unausgeglichenheit der Verträge als Führungskraft aktiv und strategisch eingreifen.

Eine Möglichkeit des „Eingreifens“ wären die im nächsten Abschnitt vorgestellten Maßnahmen zur Gestaltung psychologischer Verträge.

### **2.1.8 Maßnahmen zur Gestaltung psychologischer Verträge**

Psychologische Verträge in Organisationen lassen sich auch systematisch gestalten um strategisch handeln zu können.

Um den Prozess der Entstehung von psychologischen Verträgen zu unterstützen, sind folgende Maßnahmen von Vorteil (Raeder & Grote, 2012, S. 44ff.):

1. Inklusion des psychologischen Vertrages ins Employer Branding (Arbeitmarkenbildung) und Festlegung seiner Inhalte. Dabei sollen die zwei Grundfragen „Warum lohnt es sich, genau in diesem Unternehmen zu arbeiten?“ und „Welches Verhalten wird von den Angestellten erwartet?“ formuliert werden. In der Employer Value Proposition (Arbeitgeberpositionierung) der definieren Unternehmen, was sie MitarbeiterInnen bieten und was sie dafür erwarten.
2. Klare und konsistente Kommunikation der Unternehmensangebote- und Erwartungen während der gesamten Beschäftigungsbeziehung, angefangen beim „Onboarding“ (Einstellung, Aufnahme und Eingliederung neuer MitarbeiterInnen) der Personalentwicklung, bei organisationalen Veränderungen bis hin zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses.
3. Ermöglichung des Verhandeln über Vertragsinhalte und gegebenenfalls deren Anpassung beispielsweise über Qualifikationsgespräche, bei denen auch individuelle Vereinbarungen getroffen werden können.
4. Verhandlungspartner auf Unternehmensseite mit klaren Kompetenzen, daher direkte Ansprechpartner mit Entscheidungsmacht bestimmen, damit tragfähige Vereinbarungen getroffen werden.
5. Als Anreizsystems für Vorgesetzte können psychologische Verträge derart gestaltet werden, dass Verhaltensweisen unterstützt werden, die offene und aktuelle Kommunikation fördern und die konstruktive Konfliktlösung unterstützen, beispielsweise mittels Zielvereinbarungsgesprächen.
6. Kontinuierliche Beobachtung und Adjustierung der Vertragsinhalte des psychologischen Vertrages.

Die soeben aufgezählten Maßnahmen der Gestaltung von psychologischen Verträgen können dabei behilflich sein, Missverständnisse vorzubeugen und somit einen positiven Einfluss auf den Umgang untereinander ausüben.

## **2.2 Vertrauen im Kontext von Organisationen**

Nachdem in der Problemstellung die Bedeutung von Vertrauen im unternehmerischen Umfeld bereits angeschnitten wurde und Vertrauen auch im Zusammenhang mit der Erfüllung von psychologischen Verträgen eine wichtige Rolle spielt (Rigotti & Mohr, 2006, S. 22f.) soll nun auf den Begriff des Vertrauens näher eingegangen werden.

### 2.2.1 Definition Vertrauen

Die Definitionen von Vertrauen sind vielfältig. Es gibt jedoch keine, in der akademischen Welt allgemein anerkannte. Der Begriff Vertrauen wird zwar in verschiedenen Fachrichtungen thematisiert, allerdings herrscht nicht einmal intradisziplinär eine einheitliche Sichtweise vor, wodurch die eindeutige Identifizierung des derzeitigen Forschungsstandes zum Thema Vertrauen zusätzlich erschwert wird (Hartmann & Offe, 2001, S. 8; Möllering, 2007, S. 74).

Die meisten Begriffsbestimmungen teilen jedoch ein gemeinsames Element, die Verletzlichkeit die mit dem Vertrauen einhergeht (Hartmann & Offe, 2001; Götz, 2006, S. 61). Dies verdeutlicht das Verständnis des Begriffes von Osterloh und Weibel (2006, S. 35): „Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen“. Eine Form dieser Verletzlichkeit wird von Zand (1997, S. 91, zitiert nach Götz, 2006, S. 14) umschrieben als „Bereitschaft, deine Verwundbarkeit gegenüber einer anderen Person zu erhöhen, deren Verhalten du nicht kontrollieren kannst, in einer Situation, in der dein potentieller Vorteil geringer ist als dein potentieller Verlust, falls die andere Person deine Verwundbarkeit ausnutzt“. Die Verletzlichkeit ist dadurch ermöglicht, dass Vertrauen nicht nur die Beziehung zwischen gleichberechtigten Partnern prägt, sondern auch jene Beziehungen in denen die Beteiligten unter gänzlich ungleichen Machtressourcen verfügen, oder nicht unbedingt aufgrund gegenseitiger Gewinnerwartungen miteinander in Kontakt stehen (Hartmann & Offe, 2001, S. 12). Neu an der Definition von Zand ist neben der Verletzlichkeit auch das Element des Verlustes.

Doch nicht nur negative, sondern auch positive Elemente können Teil der Definitionen von Vertrauen sein. So umschrieben Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998, zitiert nach Götz, 2006, S. 61) Vertrauen als ein „psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions of behavior of another,“ und brachten hier die positiven Erwartungen hinsichtlich der Verhaltensintention anderer Personen mit ein. Die Ansicht als ein neues, Ordnung bildendes Element im menschlichen Zusammenleben ist wiederum eine neue Sichtweise zu Vertrauen, die sich nicht nur auf die Erwartungen und Verhalten der beteiligten Personen bezieht, sondern auch auf die möglichen Funktionen von Vertrauen. So schreibt Ripperrer (1998, S. 1f.), das Vertrauen ein ubiquitäres Phänomen sei, das Voraussetzung für die Funktion von zwischenmenschlichen Beziehungen darstellt und somit beispielsweise auch ein konstitutives Merkmal von Netzwerkorganisationen und virtuellen Unternehmen ist. Ripperrer (1998, S. 9) schreibt Vertrauen neben der Funktion von unsicheren Erwartungen auch noch eine Verringerung der Komplexität von menschlichem Verhalten zu.

Eine weitere Unterscheidung kann zwischen personalem/interpersonalem und institutionellem/impersonalen Vertrauen stattfinden. Das personale Vertrauen bezieht sich auf soziale oder ökonomische Austauschbeziehungen zwischen Einzelpersonen (Koller, 1997, S. 13ff.) und kann in Unternehmen zwischen ArbeitskollegInnen, MitarbeiterInnen und zu den Vorgesetzten empfunden werden. Wenn Vertrauen nicht Personen, sondern Institutionen oder abstrakten Systemen geschenkt wird und sich auf deren „Funktionieren“ verlässt, spricht man von institutionellem Vertrauen (Neubauer, 1999, S. 92).

### **2.2.2 Organisationales Vertrauen**

Während sich die bisherigen Definitionen von Vertrauen vorwiegend auf die interpersonellen Beziehungen bezogen, soll sich dieses Kapitel auch einem anderen Vertrauen widmen. Denn Vertrauen wirkt, wie im vorigen Absatz kurz angedeutet, nicht nur zwischen Menschen, sondern auch beispielsweise bei der Nutzung von Verkehrssystemen, bei Bezahlung mit der Kreditkarte oder beim Anlegen von Spargeldern bei einer Bank. In der Soziologie spricht man dabei von Vertrauen in Systeme, Expertensysteme und abstrakte Gebilde (Giddens, 1995). Die Organisation ist auch eines dieser Systeme und eine Form der Organisation stellt ein Unternehmen dar. Die Organisation in der Betriebswirtschaftslehre wird im Gabler Wirtschaftslexikon (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 27.08.2017) als formales Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems beschrieben. Das heißt, dass in einer Organisation mehrere Personen mit Kontinuität und Arbeitsteilung an gemeinsamen Aufgaben und Zielen arbeiten. Dabei sind die Arbeitshandlungen der Einzelpersonen aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten. Eben diese Merkmale unterscheiden Unternehmen, Vereine, Verbände und andere Organisationen von anderen Menschenansammlungen wie zum Beispiel der Warteschlange an einer Bushaltestelle. Graeff (1998, S. 94) erklärt das Vertrauen in Unternehmen als eine „positive, vertrauensvolle Einschätzung eines Organisationsangehörigen gegenüber der Gesamtsituation“.

Laut Galford und Drapeau (2003, S. 2f.) spielen vor allem die drei Arten interpersonelles Vertrauen, Organisationsvertrauen und strategisches Vertrauen im organisationalen Kontext eine Rolle. Wenn Angestellte Vertrauen in die Fairness ihrer Führungskräfte haben, ist interpersonelles Vertrauen gemeint. Organisationsvertrauen hingegen umschreibt das Vertrauen, das sich nicht auf die Personen untereinander bezieht, sondern auf die Organisation an sich. Strategisches Vertrauen bezieht sich auf das Vertrauen der Angestellten auf die Verantwortung tragenden Personen, die strategisch richtigen Entscheidungen zu treffen. Diese drei Unterarten können aufeinander starken Einfluss üben. So kann beispielsweise kann das Organisationsvertrauen durch ein enttäuschtes

interpersonelles Vertrauen erschüttert werden. Auch zu positiven Wirkungen kann es kommen, zum Beispiel wenn das Organisationsvertrauen durch positiv wahrgenommenes strategisches Vertrauen oder interpersonelles Vertrauen gestärkt wird.

### **2.2.3 Vertrauenskultur in Unternehmen**

In der Literatur wird Vertrauenskultur als ein Teil der Unternehmenskultur beschrieben. Jedes Unternehmen hat seine individuelle Vertrauenskultur, abhängig von den unterschiedlichen Wertorientierungen werden auch weitere Formen wie Misstrauens-, Macht-, Lern-, oder Innovationskultur beschrieben (Rosenstiel, 2009, S. 32). Laut Meifert (2008, S. 315) beruht die Vertrauenskultur als ein Teil der Unternehmenskultur auf bestimmten Welt- und Menschenbildern. Der Autor beschreibt die Vertrauenskultur als eine analytische Verengung der Unternehmenskultur (Meifert, 2008, S. 311) bei der nicht alle in der Organisation relevanten Werte erfasst werden, sondern eben nur die aus moralischer und ökonomischer Sicht zentralen Aspekte sozialer Beziehungen. In Folge wird die Vertrauenskultur durch bestimmte Werte der Unternehmenskultur wie beispielsweise Transparenz, Respekt und Professionalität beeinflusst (Meifert, 2008, S. 316). Wichtige Faktoren sind ebenfalls die Reziprozität, Interaktion-Kommunikation und Mitarbeiterbeteiligung. Die AutorInnen Bliesner, Gundert, Nagler und Klinke (2011, S. 45) betonen die wichtige Rolle von Vertrauen und Kultur als immaterielle und generative Ressource und infolge dessen als Handlungsvoraussetzung in Unternehmen.

Weibler (2009, S. 277) fasste vertrauensbildende Maßnahmen in Form eines Forderungskataloges für die nächsthöheren Vorgesetzten zusammen. Er postulierte folgende neun Forderungen mit teilweise dazu erwähnten Umsetzungsvorschlägen. Als erstes verlangte er nach der Sicherstellung einer offenen Kommunikation, die durch die Durchführung gemeinsamer Sitzungen, eine Politik der „offenen Tür“, das Begehen des Arbeitsbereiches und dadurch die Setzung der Gesprächsinitiative und überdies die Ansprache der eigenen Probleme, gewährleistet wird. Als nächstes forderte er eine Einheit im Denken, Reden und Handeln. Diese soll durch die Darstellung einer klaren Meinung und von klaren Zielen erfolgen, welche auch einmal falsch sein dürfen. Auf jeden Fall sollen in diesem Zusammenhang Forderungen anschaulich vorgelebt und Versprechungen eingehalten werden, Führungskräfte sollten auch bei Schwierigkeiten zu den MitarbeiterInnen stehen und dennoch sich selbst treu bleiben. Die dritte Forderung betrifft die Verantwortung für die eigenen Fehler und der vierte Faktor die Vermeidung von Bevorzugungen. Als fünften Punkt empfiehlt Weibler den Führungskräften möglichst sachkundig zu bleiben, indem sie gelegentlich in Teams mitarbeiten sollten, Überzeugungsarbeit durch Argumentation anstatt durch Befehle leisten, und die Ideen der MitarbeiterInnen

nicht nur anhören, sondern auch teilweise umsetzen sollten. An sechster Stelle empfiehlt er, dass Führungskräfte auch über Außerfachliches, das aber für Einzelpersonen wichtig sein kann, Bescheid wissen sollten. Des Weiteren warnt Weibler davor, ausschließlich Anerkennungen zu vergeben, deren Grundlage nur die Führungskräfte beurteilen können. Der Rahmen für Kontakte außerhalb der direkten Führungslinie rät der Autor, mit allen genau abzusprechen. Zuletzt erklärt er, dass man Vertrauen am besten durch Vertrauensbeweise, wie etwa durch die Gewährung von Freiräumen und durch die Suche nach Möglichkeiten die zur Vertrauensbildung führen können, gewinnen kann.

#### **2.2.4 Vertrauen und Reziprozität**

Während der psychologische Vertrag Versprechen, Verpflichtungen und Erwartungen zwischen den beiden Parteien der Angestellte und Arbeitgebenden betrifft (Rousseau, 1989, S. 123f.; Jost, 2008, S. 547f., Raeder & Grote, 2012, S. 17) gibt es eine allgemeine Norm, die Norm der Reziprozität, die sich nicht nur auf die Arbeitssituation, sondern auch im privaten Bereich finden lässt und durch eine bereits erfolgte Leistung von einer Seite bedingt ist. Raeder & Grote (2012, S. 53) behaupten, dass die gegenseitigen Erwartungen als Kern des psychologischen Vertrags auf Reziprozität beruhen.

Nach Gouldner (1960, S. 161 ff.) besagt die Norm der Reziprozität, dass Personen oder Gruppen, die von anderen Personen oder Gruppen etwas erhalten haben, sich zu einer Art Rückzahlung verpflichtet fühlen. Hierdurch kommt es zu einem wechselseitigen und voneinander abhängigen Austausch von Leistungen und Verpflichtungen zwischen den Beteiligten. Diese Leistungen beziehen sich sowohl auf materielle Güter oder Geld, als auch auf immaterielle Elemente wie Hilfestellungen und Dienstleistungen. Reziprozität wird in allen Kulturen eingehalten und zählt daher als eine allgemeingültige moralische Norm, deren Missachtung geahndet wird. Ein Beispiel hierfür wäre eine Essenseinladung von einer Person an eine andere, woraufhin sich die eingeladene Person verpflichtet fühlt, der einladenden Person ebenso eine Einladung auszusprechen oder ein Geschenk mitzubringen. Dabei hängt der Wert der erhaltenen Leistung und die daraus entstehenden Verbindlichkeiten von der Bedürftigkeit der Leistung erhaltenden Personen, den Möglichkeiten und den Motiven der Leistung erbringenden Person und den Rahmenbedingungen während der Leistungsentstehung ab. Aufgrund der gegenseitigen Erbringung von Leistungen wird die Norm der Reziprozität als Anreiz für das Entstehen von sozialen Beziehungen, aber auch für deren Stabilisierung angesehen, da weder die Personen, die eine ausgleichende Leistung erwarten noch die, die noch eine erfüllen wollen, den Kontakt abreißen lassen. Überdies wird in dem Zeitabschnitt, in dem eine Leistung zu erfüllen ist, der Person, die noch eine Leistung zurückerhält, kein Schaden

zugefügt. Zwei Umstände, welche die Reziprozität außer Kraft setzen können, ist wenn aufgrund von Machtunterschieden Leistungen erzwungen werden können und wenn für die beteiligten Personen ein Angebot an anderen Leistungen besteht, welches besser ist als die Leistungen des Gegenübers. Die Reziprozitätsnorm kann jedoch nicht nur positiven Austausch von Leistungen betreffen, sondern auch in negativer Form als Vergeltung ausgelebt werden, dann spricht man von negativer Reziprozitätsnorm.

Die Autoren Hartmann und Offe (2001, S. 29) kritisieren, dass Vertrauensverhältnisse, die auf dem rationalen Eigeninteresse der Beteiligten aufgebaut sind, werden fragil, sobald die beteiligten Personen eine Möglichkeit erkennen, ohne negative Handlungskonsequenz auf gewinnbringende Weise das Vertrauen der jeweils anderen zu brechen. Daraus folgern manche Autoren, dass die instrumentelle, ökonomische Rationalität schädlich für Vertrauen ist und suchen daher einen Ausweg in jenen Formen des Vertrauens, die an der am Gemeinwohl orientierten Reziprozität angelehnt sind. Das heißt, das Vermögen anderen zu vertrauen nimmt ab, wenn man davon ausgeht, dass sie nur dann vertrauenswürdig sein werden, wenn sie ihre eigenen Interessen verfolgen. Daraus lässt sich einerseits schließen, dass ein hoher Anteil an Eigeninteresse der Akteure nicht förderlich für das Entstehen von Vertrauen ist und andererseits, dass Motive, die man anderen zuschreibt, das Ausmaß an Vertrauen ihnen gegenüber beeinflusst. Eines der anderen Motive, auf denen also intakte Vertrauensverhältnisse aufbauen, könnte moralische Verpflichtung in Form von Reziprozität sein. Hartmann und Offe (2001, S. 256) gehen sogar einen Schritt weiter und nennt Vertrauen ein Phänomen der Reziprozität, dadurch begründet, dass ohne diese soziale Norm, gewährtes Vertrauen nicht zu brechen, Vertrauen viel zu riskant für die einzelne Person wäre.

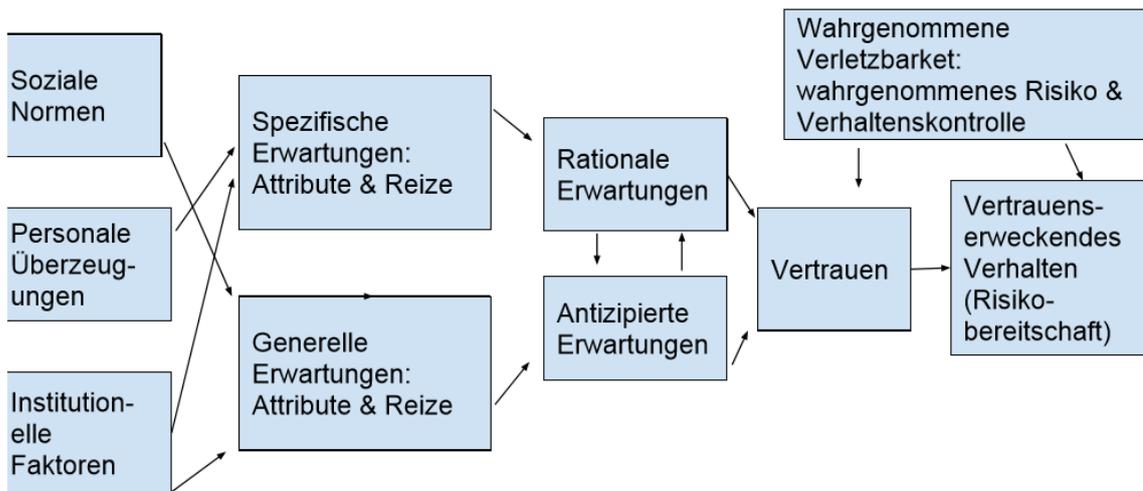
### **2.2.5 Modell der Bedingungen und Wirkungen von Vertrauen**

Nicht nur auf der Mikroebene, zwischen Individuen kann Vertrauen entstehen, sondern es gibt auch Perspektiven, die das größere Umfeld um Personen in die Bedingungen und Wirkungen von Vertrauen miteinbeziehen.

Huff und Kelley (1999, S. 1ff., in Thomas, 2004, S. 19f.) beschrieben ein umfangreiches Modell, das Bedingungen und Wirkungen von Vertrauen darstellt. Darin sind sowohl kalkulatorisch-rationale als auch emotionale Einfluss ausübende Elemente skizziert. Abbildung 4 (S. 26) stellt einen Überblick dieses Modells dar.

Abbildung 4 zeigt, dass unsere spezifischen und generellen Erwartungen von personalen Überzeugungen und sozialen sowie institutionellen Normen determiniert sind. Aus diesen bilden sich rationale und emotionale Erwartungen, die wiederum unser (Vertrauens-) Verhalten bestimmen. Dies wiederum ist allerdings immer von unserer wahrgenommenen Verletzlichkeit, dem Risiko und der Verhaltenskontrolle beeinflusst. Förderlich für die Entstehung von Vertrauen und vertrauenserweckendem Verhalten wirkt laut Thomas (2004, S. 20) ein positives Umfeld und institutioneller Schutz.

Abbildung 4: Modell der Bedingungen & Wirkungen von Vertrauen



Quelle: Eigene Darstellung nach Thomas (2004, S. 19)

Das Modell von Thomas verdeutlicht, dass Institutionen einen wesentlichen Beitrag zur Entstehung von Vertrauen und infolge zu vertrauenserweckendem Verhalten und Risikobereitschaft beitragen. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich damit, wie sich dieses (Vertrauens-) Verhalten in Institutionen auswirken kann.

## 2.2.6 Auswirkungen von Vertrauen in Organisationen

Obwohl Vertrauen in Organisationen die Flexibilität und Reorganisationsmöglichkeiten fördert, KundInnen bindet, Kreativität und Wissenstransfer erleichtert, wodurch es Unternehmen schneller im Agieren macht und Kosten spart, fehlt es laut Sprenger (2007, S. 16ff.) noch in vielen Unternehmen. Das Vertrauen bindet die MitarbeiterInnen an ihre Unternehmen und regt ihre intrinsische Motivation an, wodurch sie zufriedener werden und sich mehr am Unternehmensgeschehen beteiligten, was wiederum das Management der Organisation erfolgreicher macht.

Auch Graeff (1998, S. 98f.) beschrieb die positive Auswirkung von Vertrauen auf das Betriebsklima und die Motivation seiner Mitglieder, die infolgedessen im Unternehmen vermehrt engagierter sind und beispielsweise Überstunden leisten.

Laut der Metastudie von Dirks & Ferrin (2001, S. 453f.) wirkt sich Vertrauen bestärkend auf das „organizational citizenship behavior“ aus. Osterloh und Weibel (2006, S.132f.) beschreiben das „organizational citizenship behavior“ als ein positives Verhalten von Organisationsmitgliedern, welches über die im Arbeitsvertrag geregelten Pflichten hinausgeht. Es steht für freiwilliges Übernehmen von auch teilweise unangenehmen Aufgaben, die Bereitschaft Überstunden zu leisten um Fristen einzuhalten und das Unternehmen nach außen hin positiv zu repräsentieren. Es umfasst auch Hilfsbereitschaft unter Kollegen, Unterstützung neuer Unternehmensmitglieder und das Bemühen, ein positives Arbeitsklima zu schaffen.

Als hauptsächliche Quelle für MitarbeiterInnen Vertrauen zum Unternehmen aufzubauen, dient das vorgelebte Verhalten von Vorgesetzten (Graeff, 1998, S. 96f.; Graf, 2000, S. 351.; Kretschmann et.al, 2013, S. 69f.). Den Autoren Comelli und Rosenstiel zufolge (2009, S. 227) ist der Aufbau von Vertrauen Voraussetzung für eine Entwicklung von Beziehungen und somit auch zentrales Thema bei Teamentwicklungsprozessen. Sie begründen dies damit, dass Vertrauen zu offener Kommunikation führt und sich die Beteiligten folglich leichter Konflikten stellen, was wiederum die Teamarbeit im Sinne von Zusammenarbeit fördert und so die Revitalisierungsfähigkeit von Organisationen begünstigt (Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 198). Angestellte stellen ihren Dienstgebern ihre Arbeitskraft zur Verfügung und ermöglichen so deren wirtschaftlichen Erfolg. Als Gegenleistung vertrauen sie laut Thomas (2004, S. 31) darauf, am Erfolg beispielsweise durch einen angemessenen Lohn oder einen menschengerechten Arbeitsplatz, beteiligt zu werden. Falls diese Anforderungen nicht erfüllt werden, kann es zu Enttäuschung und Vertrauensverlust seitens der ArbeitnehmerInnen kommen. Ein Vertrauensverlust kann zu folgenden Konsequenzen bei den ArbeitnehmerInnen führen (ebd.; Weibler, 2009, S. 191f.):

- sinkende Arbeitsmotivation
- Misstrauen gegenüber des Managements und dessen Handlungen
- Nichtbeachtung und Abwendung
- Dienst nach Vorschrift und innere Kündigung oder sogar Arbeitsverweigerung beispielsweise durch Krankenstände
- Flucht in das Privatleben
- Negative Propaganda gegenüber dem Management nach Innen und nach Außen

- Kündigung
- Konkrete Versuche den Arbeitgeber Schaden zuzufügen z.B.: durch Diebstahl von Materialien (Osterloh & Weibel, 2006, S.125)

Dennoch gibt es nicht nur Sichtweisen, die für die essentielle Wichtigkeit von Vertrauen sprechen, sondern auch Ansichten, die auf intraorganisationale Kooperationen aufmerksam machen, welche ohne Vertrauen funktionieren. Diese regulieren das Verhalten beispielsweise durch die Anwendung von finanziellen und rechtlichen Sanktionen bei Nichterreichung von Zielvereinbarungen (Osterloh & Weibel, 2006, S. 39ff.). Dirks und Ferrin (2001, S. 464) geben zu bedenken, dass ein Übermaß an Vertrauen sogar zu einem Anstieg opportunistischen Verhaltens führen könnte.

### **2.2.7 Maßnahmen zur Förderung von Vertrauen**

Vertrauensfördernde Maßnahmen können interpersoneller und institutioneller Art gesetzt werden. Während Jay Ros für das Entstehen interpersonellen Vertrauens (1998, S. 80f) mehr die Ansicht vertritt, dass Führungskräfte positiv und ermutigend auf Probleme jeglicher Art reagieren sollten um die Offenheit für weitere Gespräche zu vermitteln, setzt Sprenger (2007, S. 85ff.) mehr auf authentisches Verhalten. Beide Autoren halten Vereinbarungstreue für unerlässlich für das Entstehen von Vertraulichkeit.

Katzengruber (2010, S. 32f.) wird Vertrauen mit Vorbildwirkung und Glaubwürdigkeit eher durch das eigene Handeln im Sinne der Unternehmenskultur gefördert. Kooperative Vereinbarungen, die sich durch vereinbarte Ziele konkret messen lassen, sowie die Bereitschaft sich kritisieren zu lassen und hohes Engagement im Unternehmen führen eher zum Entstehen von Vertrauen, als das kollegiale und lockere Miteinander (ebd., S. 215ff.). Außerdem vertreten Katzengruber und Malik (ebd., S. 191; Malik, 2000, S. 149f.) auch die Ansicht, dass Kontrolle und Vertrauen einander nicht ausschließen. Sie sind kein Zeichen von Misstrauen, sondern zeigen, dass der Leitung die Verantwortung für das Gelingen von Aufgaben obliegt. Institutionelle Maßnahmen können auch Vertrauen schaffen.

Karola Köhling (2013, S. 16f.) postuliert, dass offengelegte Verfahren auf die Entstehung von Vertrauen und Misstrauen einen großen Einfluss haben und besteht auf eine gute intraorganisationale Kommunikation die voraussetzt, dass MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse einbezogen und über Veränderungen im Vorfeld informiert werden. Wenn die intraorganisatorischen Mittel zur Förderung von Vertrauen ausgeschöpft sind, so empfiehlt Köhling die Beauftragung von externen BeraterInnen wie MediatorInnen und Change ManagerInnen um Unsicherheiten auszugleichen.

Die Unternehmenskultur leistet laut Meifert (2008, S. 316) und Bliesner et al. (2011, S. 61) einen starken Einfluss auf die Förderung der Vertrauenskultur in Organisationen. So zählen Bliesner et al. (2011, S. 62) verschiedene direkte und indirekte Mittel zur Gestaltung von Unternehmenskultur auf. Beispiele für direkte Gestaltung sind das Führen von Zielvereinbarungen, die Belohnung bei Erreichen bestimmter Ziele, systematische öffentliche Präsentation guter MitarbeiterInnen, Regelmäßige Qualifikation der MitarbeiterInnen, Kontrollen, „fringe benefits“, leistungsabhängiger Lohn, klare Ressourcenzuteilung und neue Organisationsstruktur. Als indirekte Mittel kommen Personalmanagement, Storymanagement, Vorbildrolle von Vorgesetzten, Kreationen von Slogans, Verschriftlichung von Grundsätzen, Verwendung einer speziellen Sprache, das Feiern der Einhaltung von Plänen, Produktehrung, die Mitteilung positiver Kundenreaktionen, „Management by walking around“, regelmäßige MitarbeiterInnengespräche, Auszeichnen und Loben kreativer Personen, gemeinsame Essen, Kleidung & äußere Erscheinung, Büroeinrichtung und Zeremonien.

## **2.3 Motivation im Kontext von Organisationen**

Weil Motivation entscheidende Bedeutung sowohl als Kraft in Einzelpersonen selbst als auch in Unternehmen hat, soll im nächsten Kapitel der Begriff „Motivation“ näher erläutert werden.

### **2.3.1 Definition Motivation**

„Motivation“ als Fremdwort ist auf das lateinische Verb „movere“ zurückzuführen, welches „bewegen“ oder „antreiben“ bedeutet. In der online Version von Duden ([www.duden.de](http://www.duden.de), 23.08.2017) wird die „Motivation“ als Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung oder Ähnliches beeinflussen und zu einer Handlungsweise anregen, definiert. Die angesprochenen Beweggründe werden „Motive“ genannt.

In der klassischen Motivationstheorie wird Motivation als „jener sinnvolle Ausschnitt aus dem menschlichen Aktivitäts- und Erlebniskontinuum [...] bezeichnet, der sich auf die Richtung, Qualität und Intensität des Verhaltens bezieht“ (Thomae, 1965, S. 43, zitiert in Neuberger, 1977, S. 203). Hierbei wird von einer Sammlung an Aktivitäten und Erlebnissen und deren gewünschten Resultaten geschrieben, welche in der Definition als Richtung und Ziel benannt werden. Dabei werden auch Qualität und Intensität als weitere Einflussgrößen beschrieben.

Lauer (2013, S. 34) definiert Motivation etwas schlichter als „die Summe der Motive, die das Verhalten bzw. Denken oder Handeln eines Menschen aktuell bestimmen“ und kommt daher dem Alltagsgebrauch und Verständnis von Motivation am nächsten.

Sprenger (2007, S. 22ff.) vertritt eine strenge Unterscheidung der Begriffe „Motivation“ und „Motivierung“. Mit „Motivation“ ist ihm zufolge die Eigensteuerung des Individuums gemeint, die an der Person selbst liegt, unterschiedlich empfunden wird und das Suffix „-ion“ symbolisiert den Zustand, in dem sich das Individuum gerade befindet. Hingegen wird die „Motivierung“ als das „Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten oder durch Anreize“ beschrieben und bezeichnet daher die von außen einwirkenden Faktoren.

Herkner (2001, S. 53ff.) beginnt seine Begriffsbeschreibung aus sozialpsychologischer Sicht von „Motivation“ mit einer umfassenden Kritik des Begriffs „Motiv“. Er kritisiert, dass der Begriff „Motiv“ deshalb problematisch sei, weil die verschiedenartigsten Phänomene mit demselben Wort bezeichnet werden, was zu dem „irreführenden Eindruck erweckt, sie hätten einen wesentlichen Aspekt gemeinsam (nämlich den, irgendwie „motiviert“ zu sein)“. Herkner (2001, S. 54) weist darauf hin, dass viele dieser Phänomene hinreichend und präzise durch Lernprozesse erklärt werden könnten und kritisiert den praktischen Nutzen der Existenz von Motiven. Jedoch legt der Autor besonderen Wert auf die Unterscheidung von „Motivation als Anreiz“ und von der „Motivation als Antrieb“. Während mit der „Motivation als Anreiz“ die Wirkung von primären und sekundären Verstärkern gemeint ist, daher Ursachen des Verhaltens außerhalb des Organismus in situativen Bedingungen, ist mit „Motivation als Antrieb“ die innere Motivation, der innere Antrieb von Individuen gemeint.

Anders formuliert ist die Motivation immer abhängig von den Merkmalen der Individuen einerseits (Motive) und andererseits von den Eigenschaften der jeweiligen Situation (Kleinbeck, 2003, S. 319; Albert, 2008, S. 154; Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 6) daher wird anschließend auf diese Begriffe näher eingegangen.

### **2.3.2 Einflussgrößen auf die Motivation**

Um herauszufinden, welches Führungsverhalten in der Arbeitssituation als Anreiz für die Motivation dienen kann, folgt nun die Auseinandersetzung mit verschiedenen Einflussgrößen auf die Motivation.

### 2.3.2.1 Motive

Als Motive werden angenommene Verhaltensursachen bezeichnet, die auf spezifische Ziele oder Zielklassen ausgerichtet sind (Heckhausen, 1965, S. 603, zitiert in Neuberger, 1977, S. 206). Obwohl Motive nicht direkt beobachtbar sind, sondern nur als umfassendes Mittel zur Zielerreichung gesehen werden (Neuberger, 1977, S. 206; Mayrhofer, 2002, S. 257), werden sie wie Eigenschaften meist in verschiedenen Situationen als Verhaltensmuster sichtbar und sind langlebig. Während in früheren Jahren Triebe auch als Motive bezeichnet wurden (Hull, 1951, zitiert in Herkner 2001, S. 54), wird in neuerer Literatur zwischen Trieben und Motiven unterschieden.

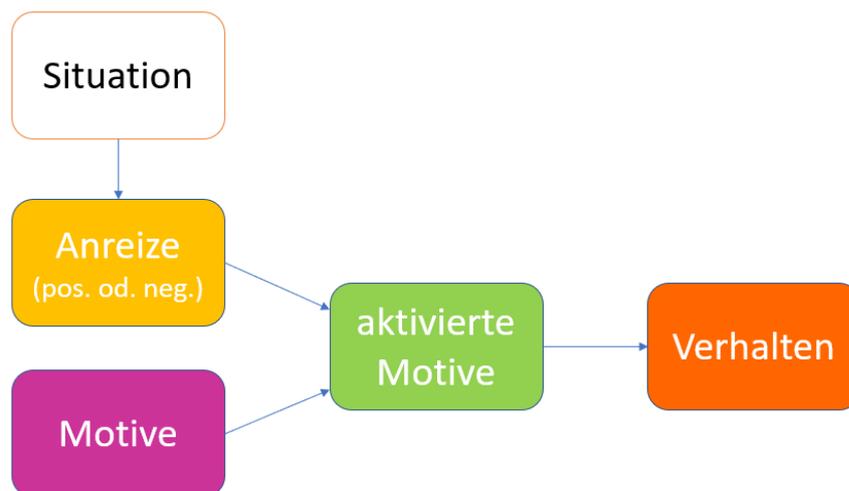
Im Gegensatz zu Motiven sind Triebe kurzlebige Bedürfnisse wie zum Beispiel Hunger, welche als Ziel und Endresultat die Beseitigung des Mangels, in diesem Fall des Essens, verfolgen (Mayrhofer, 2002, S. 257). Hier wird zwischen angeborenen Motiven wie dem Bedürfnis nach Nahrung, Schutz und der Nähe von anderen sowie von erlernten Motiven unterschieden. Gemäß Kleinbeck (2003, S. 319) gehören zu den primären Motiven das Leistungsmotiv, das Anschlussmotiv, das Machtmotiv und das Motiv der Neugier. Andere Autoren wiederum gebrauchen den Ausdruck Motiv ebenfalls in Zusammenhang mit Gefühlen. Bei stark gefühlsbetonten Handlungen und Reizen sprechen sie oft von Motiven zum Beispiel, wenn Objekte und Situationen, die mit lustvollen Gefühlen verbunden werden, eher angestrebt werden (McClelland, 1951, zitiert in Herkner, 2002, S. 54). Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich Motive in Abhängigkeit von zahlreichen Faktoren in unterschiedlichen Entwicklungsphasen im Verlauf des Lebens individuell ausformen (Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 20f.). Denn Personen sind in der Wahl ihrer Ziele und ihrer Lösungswege offen und kreativ. Zudem können sie Lerneinflüsse aus der Umwelt aufnehmen und sich aneignen.

### 2.3.2.2 Situative Einflüsse

Neben den personellen Einflüssen formt auch das Umfeld die Ausprägung der Motivation. So erweiterte Spence (1956, zitiert in Herkner, 2002, S. 62) die Hull'sche Verhaltensformel um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Verhalten nicht nur von innen durch den Antrieb, sondern auch von außen durch den Anreiz, determiniert wird. Unter Anreiz werden solche Elemente einer Situation bezeichnet, die fähig sind, die Motive einer Person zu aktivieren (Jost, 2008, S. 79). Regelmäßig wird im Alltag, beispielsweise im Arbeitsleben oder im Marketing, durch entsprechende Darbietung von Anreizen versucht, die innere Grundmotivation der Personen zu nutzen, um die Entfaltung von zielgerichtetem Verhalten auszulösen (Mayrhofer, 2002, S. 257; Jost, 2008, S. 79f.). Jedoch wird zum Beispiel im Arbeitsleben jede Situation von jeder Einzelperson unterschiedlich

wahrgenommen und ist daher eine schwer einschätzbare Einflussgröße, was auch die unterschiedliche Entwicklung und Ausprägung der Leistungen von Personen bewirkt, obwohl die Situation dieselbe ist (Kleinbeck, 2003, S. 321). Ein Beispiel um den Einfluss der Situation auf die Motivation aufzuzeigen stammt von Comelli & Rosenstiel (2009, S. 5ff.). Durch die Darbietung eines kühlen Getränks als visuellen Anreiz wird das bisher latente Motiv, der Durst, geweckt. Automatisch wird ein großes Verlangen nach dem Konsum des dargebotenen kühlen Getränks ausgelöst, das vermutlich ohne den visuellen Anreiz erst später oder gar nicht, aufgekommen wäre, oder ohne den visuellen Reiz sogar zurückgegangen wäre. Eindeutig ist bei diesem Beispiel, dass die gezielte Darbietung eines Anreizes bestehende Motive verfrüht aktivieren und intensivieren kann und dadurch auch die gesamte Situation zugunsten der erwünschten Ziele beeinflussbar ist. Auf Abbildung 4 ist zu erkennen, wie durch positive oder negative Anreize, daher durch Ermöglichung der Erfüllung, oder durch die Drohung, die Ziele zu vereiteln, Motive aktiviert werden und so zu Verhaltensdeterminanten werden können.

Abbildung 5: Situation als Anreiz mit Verhaltenswirkung



Quelle: Eigene Darstellung nach Jost (2008, S. 80)

Übertragen auf den Arbeitsalltag in einer Organisation bedeutet dies, dass Arbeitsanreize von MitarbeiterInnen sich aus ihrer Arbeitssituation oder aus der Organisation heraus ergeben können. Zu den Anreizen aus der Arbeitssituation zählen beispielsweise finanzielle Anreize in Form von Entlohnung oder andere Vergütungen und Anreize der direkten Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte, wie die Art der Arbeitsaufgabe und die damit verbundenen Entscheidungsautonomie. Von dem Image und der Organisationskultur im Unternehmen können auch Anreize ausgehen, die der Organisation als solche zuteilbar sind (Jost, 2008, S. 80).

Diese Arbeitsanreize können nicht nur in vertikaler Form, von den Vorgesetzten ausgehen, sondern auch aus lateralen Beziehungen zu KollegInnen entstehen, zum Beispiel durch soziale Anreize oder den Austausch von Information in der Arbeitsgruppe.

### **2.3.3 Motivation als Prozess**

In dieser Arbeit geht es auch um die Selbsteinschätzung der MitarbeiterInnen bezüglich ihrer eigenen Motivation. Sie werden befragt, ob sie sich selbst als motivierte Arbeitnehmer bezeichnen, warum sie das so empfinden, und welche Umstände sich positiv und welche sich negativ auf ihre Motivation auswirken. Das verdeutlicht, dass motivationale Überlegungen oft das übergeordnete Ziel, das „Warum“ an einer Handlung untersuchen (Mayrhofer, 2002, S. 260). Es wurden fünf maßgebend Variablen gefunden, die am Kernkreislauf der Motivation (Mayrhofer, 2002, S. 259) beteiligt sind. Die fünf Variablen sind Einstellungen, Ziele, Anstrengung, Leistung und Anreize bzw. Belohnungen. Einstellungen gründen auf der Kumulation von positiven und negativen Bewertungen von Individuen gegenüber einer Sache und wirken daher unmittelbar auf ihre Zielvorstellungen. Ziele beeinflussen die investierte Anstrengung von Individuen in die Zielerreichung, allerdings in Abhängigkeit von der Höhe der Zielbindung. Die Leistung wird als arbeitsbezogener Aufwand gesehen und hat wiederum Einfluss auf die Erwartungen bezogen auf Anreiz und Belohnungen. Anreize und Belohnungen, oder der Mangel an Belohnung formen die Einstellung. Einstellungen und Anreize stehen in wechselwirkendem Verhältnis zueinander. Jede der einzelnen Faktoren wirkt wiederum auf andere, die Motivation beeinflussbare Faktoren.

### **2.3.4 Motivationsarten**

Für diese Arbeit ist die Unterscheidung zwischen den beiden Motivationsarten intrinsische (Primärmotivation) und extrinsischer (Sekundärmotivation) Motivation relevant (Laufer, 2013, S. 36ff.). Primärmotivation kommt laut Laufer von innen. Das heißt, jemand handelt um der Sache selbst Willen, aus eigenem Antrieb, das aktive Handeln ist also der Selbstzweck.

Ryan & Deci (2000, S. 56) beschrieben Intrinsische Motivation als das Tun einer Aktivität für inhärente Befriedigung in Form von Spaß oder Herausforderung, statt für davon trennbaren Folgen wie äußere Anstöße, Druck oder Belohnungen. Extrinsische Motivation (Sekundärmotivation) beschreibt hingegen den Zustand, wenn jemand etwas unternimmt um ein anderes wichtiges Ziel zu erreichen oder Sanktionen zu meiden. Das Handeln ist also extern angetrieben (Ryan & Deci, 2000, S. 60; Laufer, 2013, S. 37). Da der

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sich im Arbeitsumfeld befindet, wird folgend auf die Motivation im Arbeitsumfeld näher eingegangen.

Intrinsische Arbeitsanreize (Jost, 2008, S. 81) entstehen unmittelbar aus der Arbeitsaufgabe- und -tätigkeit zum Beispiel aus der damit verbundenen Vielschichtigkeit oder Eigenständigkeit. Auch das persönliche Erfolgsempfinden des Arbeitsergebnisses, dass mit der Arbeit verbunden wird, ist wichtig. Laut einigen AutorInnen (Ryan & Deci, 2000, S. 60; Laufer, 2013, S. 37) führt der Weg zu Unternehmenserfolg über die Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit, die durch die Primärmotivation bewirkt wird, Sekundärmotivation allein ist weniger intensiv und nur von kürzerer Wirkungsdauer. Daher lautet seine Empfehlung an die Führung, Angestellten Freiräume für eigenverantwortliches Handeln einzuräumen (ebd. S. 38). Andere AutorInnen (Frey & Osterloh, 2000, zitiert in Rosenstiel 2009, S. 163) empfehlen zugleich intrinsische und extrinsische Motivation zu stärken, somit die Tätigkeiten freudvoll für die handelnden Personen zu gestalten und auch zu ermöglichen, dass sie zu einem befriedigenden Ergebnis führen. Leider wird manchmal intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize zerstört. Zum Beispiel, wenn Kinder vor lauter intrinsischer Begeisterung Holztürme bauen, dann dieses Tun monetär (extrinsisch) belohnt wird und die Kinder nicht mehr bauen, wenn die monetären Anreize nach ein paar Tagen ausfallen. Daher kann es in manchen Situationen kontraproduktiv wirken, ein Verhalten zu belohnen, das bereits mit Freude ausgeführt wurde. Im Betrieb führen mitunter andere Bedingungen zur Zufriedenheit als zur Unzufriedenheit, nämlich durch die Faktoren Defizit und Expansion (Herzberg et. al., 1959, zitiert in Rosenstiel, S. 2009, S. 164f.).

### **2.3.5 Zwei Faktoren Theorie**

Bei einer Studie von Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) wurde nach den bestimmenden Faktoren für Arbeitszufriedenheit gesucht. Dabei befragten Herzberg et al. Angestellte aus Pittsburgh nach Ereignissen in ihrer Arbeitszeit, welche sie als herausragend positiv oder negativ bewerteten. Die interviewten Personen wurden gebeten, eine Zeit in ihrer jetzigen Arbeit oder bei einer ehemaligen Arbeitsstelle zu denken in der sie außergewöhnlich zufrieden oder unzufrieden waren und dann genau zu erzählen, was sich in diesem Zusammenhang ereignet hat (Neuberger, 1977, S. 215). Basierend auf den Antworten wurden dann die Faktoren bestimmt, die zu Zufriedenheit (Satisfiers) und zu Unzufriedenheit (Dissatisfiers) führten (Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 143). Zu einem späteren Zeitpunkt deklarierte Herzberg, dass „das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit nicht Arbeitsunzufriedenheit“ sowie das Gegenteil von „Arbeitsunzufriedenheit nicht die Arbeitszufriedenheit“ sei (Herzberg, 2003, S. 91). Aus dieser Erkenntnis entwickelten

sich die Bezeichnungen „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“. Dabei sind Motivatoren direkt auf den Inhalt bezogene, mit der Arbeit verbundene Wachstumsfaktoren wie beispielsweise die Möglichkeit (mehr) Verantwortung zu tragen und anerkannt zu werden, erfolgreich in der Leistung zu sein. Hygienefaktoren kennzeichnen die Rahmenbedingungen in der Arbeit wie zum Beispiel die Entlohnung, Personalpolitik, Arbeitsbedingungen z.B.: Unterstützung, Beziehungen zu KollegInnen, Sicherheit und Einfluss auf das Privatleben. Dabei bremsen die Hygienefaktoren die Entstehung von Unzufriedenheit bestenfalls ein, können aber nicht zur Entstehung von Zufriedenheit führen, da sie vorausgesetzt werden. Motivatoren hingegen erhöhen die Motivation zur Leistung und beeinflussen so die Zufriedenheit, ihr Fehlen führt aber nicht unbedingt zu Unzufriedenheit, denn sie können teilweise durch Hygienefaktoren ersetzt werden.

Aus dem Ansatz lässt sich ableiten, dass zu niedrige Löhne Unzufriedenheit bewirken, die Motivation der Angestellten sich aber auch nicht unbegrenzt durch Lohnerhöhungen steigern lässt. Die optimale Lösung nach der Zwei Faktoren Theorie ist, die Arbeit neu zu strukturieren und bedarfsmäßig anzureichern (Herzberg, 2003, S. 93).

### **2.3.6 Maßnahmen für Erhalt und Steigerung der Motivation**

Besonders in herausfordernden Zeiten für die Organisation ist es von größter Wichtigkeit, die Motivation der Angestellten zu erhalten und evtl. verlorenes Vertrauen wieder zurückzugewinnen. Bei den UntersuchungsteilnehmerInnen von Bergauer (2001, S. 153f.) wurden folgende Maßnahmen für motivationsförderndes Verhalten erkundet:

- Die Glaubwürdigkeit der Hauptverantwortlichen sollen durch die verbleibenden und neu eingetretenen Führungskräfte wieder aufgebaut, gestärkt oder gewonnen werden. Besonders frühes Aufzeigen von Zukunftsperspektive, Investitionen in organisationale Projekte und Vertrauen in die Krisenbewältigungsfähigkeiten von verantwortlichen MitarbeiterInnen haben positive Wirkung. Inhaltliche und personelle Kontinuität, sowie Entschlossenheit und Konsequenz bei der Durchsetzung von Entscheidungen tragen so zur Glaubwürdigkeit der Führungspersonen bei, dass sie ihre Glaubwürdigkeit unterstreichen.
- Ein geschlossenes Vorgehen der beteiligten, verantwortlichen Personen verdeutlicht ihr „Commitment“ (Bereitschaft) und wirkt vertrauensfördernd.
- Die Vorbildfunktion wird vermittelt, indem Verantwortliche mit gutem Beispiel vorgehen und ein hohes Maß an Beteiligung an den neuen Zielen vorleben.

- Eine „Katalysatorfunktion“ können verantwortliche Vorgesetzte einnehmen, in dem sie den Veränderungsprozess vorantreiben und somit Motivationsengpässe überbrücken.
- Eine formale Gestaltung des Veränderungsprozesses kann die Teilnahme der MitarbeiterInnen an Problemlösungen ermöglichen und schafft durch Beteiligung Motivation und Vertrauen.
- Die transparente Informationspolitik, daher eine zeitnahe und klare Übermittlung der aktuellen Situation sowie der voraussichtlichen Entwicklungen im Unternehmen vom Management an die Angestellten, reduziert Unsicherheiten. Dabei kann allerdings zu detaillierte Informationsweitergaben aber auch Flexibilität und zeitliche Änderungen behindern und ist daher mit Vorsicht zu genießen.
- Auch kann es zu Neubesetzungen in Schlüsselpositionen und zur Freisetzung von Angestellten kommen, die trotz Überzeugungsarbeit starken Widerstand ausleben. Diese Maßnahmen sollten aber so frühzeitig wie möglich erfolgen.

## **2.4 Die Einbettung von psychologischen Verträgen, Vertrauen und Motivation in die Unternehmenskultur**

Im folgenden Kapitel wird auf das Vorkommen des psychologischen Vertrages, des Vertrauens und der Motivation als Elemente in der Unternehmenskultur Bezug genommen.

### **2.4.1 Definition Unternehmenskultur**

Dem Gabler Wirtschaftslexikon ([wirtschaftslexikon.gabler.de](http://wirtschaftslexikon.gabler.de), 14.1.2018) zufolge ist die Unternehmenskultur (corporate culture) die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“. Sie bildet daher den handlungsprägenden Rahmen, der dadurch Beobachtungsfläche sowohl für Mitglieder der eigenen Organisation als auch für Dritte, beispielsweise KlientInnen darstellt und daher erheblich auf die Marketingelemente Fremdbild und Ruf des Unternehmens einwirkt. Als zentrales Instrument der Unternehmenskultur kann man die Leitbildprozesse bezeichnen. Becker (2013, S. 153f.) definiert Unternehmenskultur ähnlich, als das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens, welches durch Grundwerte, Spielregeln, Normen, Verhaltensmuster und Denkmuster gekennzeichnet ist. Zudem erweitert er die Beschreibung um das Element der Zeit und behauptet, dass sich die Unternehmenskultur über die Jahre entwickelte und im täglichen Handeln gelebt, verändert und gestärkt wird.

## 2.4.2 Merkmale einer gelebten Unternehmenskultur

In Tabelle 3 ist ersichtlich, dass Loyalität und Vertrauen, Leistung und Motivation, gegenseitige Ziele und Erwartungen, Handlungsspielraum und Beziehungen, die ebenfalls die Bestandteile von psychologischen Verträgen darstellen, auch als Merkmale einer gelebten Unternehmenskultur gelten (Becker, 2013, S. 176f.). Die einzelnen Kulturmerkmale mit den dazugehörigen reflexiven Fragen sind hierbei zusammengefasst.

Tabelle 3: Merkmale einer gelebten Unternehmenskultur

Kulturmerkmale	Individuelle Fragen	Organisatorische Fragen
Information und Kommunikation	Wie werde ich informiert? Wie informiere ich?	Welche Quellen der Informationen stehen zur Verfügung?
Identität	Wer bin ich? Wie möchte ich sein?	Sind wir einmalig? Sind wir eindeutig?
Lernen und Wissen	Was kann ich? Wie lerne ich?	Sind Personalentwicklung und Wissensmanagement leistungsfähig und akzeptiert?
Stabilität und Dynamik	Bin ich für Veränderungen aufgeschlossen? Verteidige ich, was sich bewährt hat?	Existiert ein Traditionsverständnis? Ist Wandel im Bewusstsein verankert?
Loyalität und Vertrauen	Wer vertraut mir? Wem vertraue ich?	Dominiert die Kultur des Vertrauens? Ist die Bindung stark?
Leistung und Motivation	Was tue ich? Was motiviert mich?	Sind die Anreizsysteme leistungsfähig, transparent und akzeptiert?
Ziele und Erwartungen	Was soll ich tun? Was darf ich verlangen?	Stimmen Leistung und Gegenleistung? Sind Forderungen erfüllbar und Belohnungen angemessen?
Sinngebung	Bin ich „alles in allem“ zufrieden?	Sind Mission und Vision klar formuliert?
Handlungsspielraum	Was darf ich tun? Was muss ich verantworten?	Was duldet das Führungssystem an Autonomie?
Beziehung und Umwelt	Bin ich integriert und akzeptiert?	Sind wir unabhängig? Arbeiten wir mit den Stakeholdern und Shareholdern gut zusammen?

Quelle: Eigene Darstellung nach Becker (2013, S. 176f.)

Vorwiegend Führungskräfte, aber auch andere Unternehmensmitglieder haben Rollenmodellcharakter und es ist wesentlich, dass sie im täglichen Arbeitsalltag die normativen Vorstellungen des Unternehmens vorleben. Daher werden Führungspositionen häufig intern ausgeschrieben und neue MitarbeiterInnen sorgfältig in die Unternehmenskultur eingeführt. (Sackmann, 2004, S. 212f.). Die reflexiven Fragen aus Tabelle 3 (S. 37) helfen die eigene Unternehmenskultur zu identifizieren und so unter anderem in Leitbildern und Führungsgrundsätzen zu deklarieren. Es ist wichtig, Führungsleitbilder- und Grundsätze zu gestalten und diese nachvollziehbar und verständlich zu kommunizieren, denn nur dann können sie im Arbeitsumfeld auch handlungswirksam werden. Ausschließlich gelebte Führungsgrundsätze wirken motivierend und vermindern das Sinken der Motivation von MitarbeiterInnen. In der Praxis umgesetzt werden kann das, indem erwartete Ziele von den Führungskräften an die MitarbeiterInnen durch MitarbeiterInnengespräche verständlich kommuniziert werden. Dabei ist wichtig, dass die Leistungsbeurteilung partizipativ und dialogorientiert stattfindet und die Führungskräfte die MitarbeiterInnen und ihre Meinung ernst nehmen und sich selbst nicht so wichtig (ebd. S. 211).

Ebenfalls durch die Unternehmenskultur geprägt ist das Organisations- und Betriebsklima (Lönnies, 2014, S. 334). Schein (1999, S. 3ff.) beschreibt es als unterschiedliches Gefühl, welches man wahrnimmt, wenn man eine Organisation betritt und die, sich nicht selbsterklärenden Eindrücke aufnimmt. Dabei handelt es sich laut Schein um „kulturelle Artefakte“ die von unterstützenden Wertvorstellungen und stillschweigende Annahmen mitgestaltet sind. Wenn diese Grundannahmen erkannt werden und ihre Zielrichtung in der Gestaltung von den Organisationsmitgliedern unterstützt wird, dann kann das Organisationsklima in sich stimmig und positiv vermittelt werden. Diese wahrgenommene Atmosphäre der Arbeitsumgebung wird durch die Unternehmenskultur mitgestaltet und wirkt auch auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen.

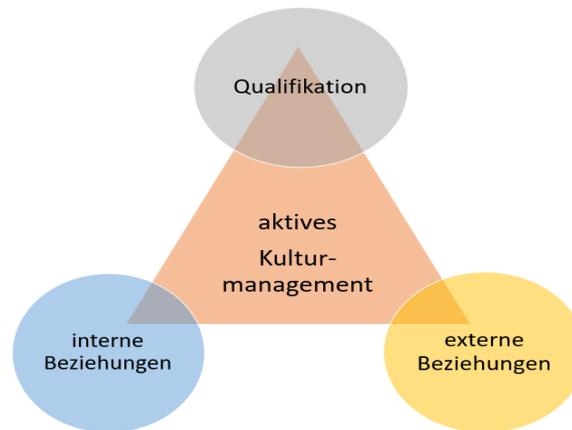
### **2.4.3 Psychologische Verträge als Basis für Flexibilität**

Jedes Unternehmen als Organisation sollte sein Überleben, seine Tradition und seine Entwicklungsfähigkeit durch ein professionelles Management von Unsicherheitszonen gewährleisten (Becker, 1995, S. 8ff., zitiert in Becker, 2013, S. 175).

Kühl (1995, S. 92ff.) benennt drei Unsicherheitszonen der Unternehmenskultur, die internen, die externen und die qualifikatorischen Unsicherheiten (vgl. Abbildung 7). Wenn die arbeitsteilige Erledigung der Aufgaben durch Grenzziehung zwischen den Abteilungen gestört wird, entsteht interne Unsicherheit. Externe Unsicherheit kann sich bilden, wenn das Handeln der Unternehmen zunehmend öffentlich ausgetragen wird. Die

qualifikatorischen Unsicherheiten können durch die Verknappung der Fach- und Führungskräfte und einen Anstieg der Macht von Experten in unsicheren Zeiten entstehen und somit die Beschaffung, Bindung und Nutzung der Expertise beeinflussen (Becker, Beck & Herz, 2012, S. 1ff., zitiert in Becker, 2013, S. 175).

Abbildung 6: Das Managen von Unsicherheitszonen zur Kulturgestaltung



Quelle: Eigene Darstellung nach Becker (2013, S. 175)

Die Handlungsempfehlung für die Personalentwicklung als Unsicherheitsprophylaxe lautet, interne Strukturen und Prozesse so zu gestalten, dass die Distanz der Arbeitsbereiche und somit die Zusammenarbeit verbessert wird. Maßnahmen der Organisationsentwicklung wie das Quality Circle, Teamkonzepte, Projektarbeit und Denkwerkstätten können dazu beitragen, internen Unsicherheiten gegenzusteuern oder sie abzubauen. Besonders wichtig für das Management der Unsicherheitszonen sind klare strategische Entscheidungen, aktuelle und ausreichende Information und Kommunikation sowie eine integrative Struktur- und Prozessgestaltung (Becker, 2012, S. 176). Grote (2007, zitiert in Raeder & Grote, 2012, S. 10) vertritt die Auffassung, dass der psychologische Vertrag zunehmend an Bedeutung gewinnt, seit die Arbeitsflexibilisierung ansteigt. Der psychologische Vertrag ermöglicht es, Unsicherheiten zu reduzieren indem durch den juristischen Vertrag entstehende Lücken und Grauzonen überbrückbar und ergänzbar werden.

### **3 Empirischer Teil**

In diesem Kapitel wird auf das Vorgehen dieser empirischen Studie eingegangen. Das Unternehmen, in dem die Untersuchung stattfindet und die gewählte Methode, das ExpertInneninterview wird genauer dargestellt. Als Erhebungsinstrument wird der verwendete Interviewleitfaden vorgestellt und mit der recherchierten Theorie in Zusammenhang gebracht. Anschließend werden die verschriftlichten Interviews in die erstellten Kategorien für die Beantwortung der Forschungsfragen eingeordnet.

#### **3.1 Darstellung des untersuchten Unternehmens**

Bei dem Unternehmen, das als Gegenstand dieser Arbeit betrachtet wird, handelt es sich um ein pädagogisch-therapeutisches Unternehmen. Bisher war die Unternehmenshierarchie eher flach und horizontal ausgeprägt, das Unternehmen hatte aufgrund seiner Gründungsgeschichte, aber auch im Alltag einen „familiären Touch“. In den letzten Jahren ist das Unternehmen wegen erhöhter Anfragen durch eine ansteigende KlientInnenzahl stark gewachsen. Die Unternehmenskultur und die in ihr gelebten Werte z.B. das „per du“ sein, waren von Anfang an stark ausgeprägt und wurden in dieser sozialen Organisation auch täglich umgesetzt.

Es kam zu einem plötzlichen Geschäftsführerwechsel, ausgelöst durch das Ausschreiben der GeschäftsführerInnenstelle von Seiten der Stiftung auf einer Online-Inserat Plattform, ohne die aktuelle langjährige Geschäftsführung (seit über 30 Jahren), oder andere Stakeholder (MitarbeiterInnen, KundInnen, GeldgeberInnen) von dieser Veränderung zu informieren. Insbesondere bei der bestehenden Geschäftsleitung und bei einer Mitarbeiterin, von der viele Tätigkeitsbereiche in der Stellenausschreibung für die neue Geschäftsführung beschrieben wurden, löste das großen Widerstand gegen die neuen Veränderungen aus. Da die bisherige Geschäftsleitung und die betreffende Mitarbeiterin wichtige funktionelle, organisationale aber auch persönliche Schlüsselrollen im Unternehmen in der Kommunikation nach Innen und nach Außen einnahmen, löste diese Veränderung Unsicherheiten und Konflikte im Unternehmen aus. Zusätzlich sollte mit Einführung der neuen Geschäftsleitung auch ein Organisationsentwicklungsprozess im Unternehmen stattfinden. Ziel war es, die bisher relativ flache Hierarchie so zu verändern, dass drei zusätzliche Bereichsleitungen für die verschiedenen thematischen Schwerpunkte im Unternehmen offiziell aufgestellt werden. Viele MitarbeiterInnen waren der bisherigen Geschäftsleitung und der besagten anderen Mitarbeiterin gegenüber sehr loyal eingestellt und auch mit der bisherigen Organisationsstruktur zufrieden. Daher löste der Gedanke von Veränderung in Form von Organisationsentwicklung plötzlich eine

Fluktuation aus. Im Sommer 2017 beispielsweise verließen 10 von 75 Angestellten freiwillig das Unternehmen. Darunter waren MitarbeiterInnen des Personalwesens, der Buchhaltung, eine Leitungsperson einer Stabsstelle des Unternehmens und einige GruppenleiterInnen der einzelnen Kindergarten- und Schulgruppen. Die beeinflusste Kommunikation und die Fluktuation von Fachpersonal löste interne, externe (durch die Kommunikation nach außen) und qualifikatorische Unsicherheiten in der Unternehmenskultur aus (Becker, 2012).

Doch nicht der Organisationswandel sollen in dieser Arbeit der Betrachtungsgegenstand sein, sondern die subjektiven Erwartungshaltungen der im Unternehmen beschäftigten Personen während dieses Organisationswandels. Diese lebensweltliche Seite während einer Unternehmensumstrukturierung bekommt weder in theoretischen Konzepten noch in einschlägigen Ansätzen der Management- und Beratungspraxis hinreichend Aufmerksamkeit (Becke, 2008, S. 11ff.).

### **3.2 Interviews als Erhebungsinstrument**

Um die gewählten Forschungsfragen zu beantworten wurde bei dieser Arbeit ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Für die Beantwortung aller drei Forschungsfragen haben die subjektiven Einschätzungen der Interviewpersonen zentrale Bedeutung. Nach Reinders (2005, S. 97) sind qualitative Interviews besonders geeignet um nach Meinungen, Werten, Einstellungen, Erlebnissen und subjektiven Bedeutungszuschreibungen sowie Wissen zu fragen. Auch Lamnek (2005, S. 348) findet qualitative Interviews geeignet, um das subjektive Erleben von Ereignissen und deren Auswirkungen und Bedeutungen für die individuelle Wirklichkeit der Befragten zu erfassen. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, welche psychologischen Verträge die Angestellten in dem betrachteten Unternehmen wahrnehmen und welche Auswirkungen sie auf ihr empfundenes Vertrauen und ihre Motivation bei Erfüllung und Nichterfüllung nennen. Auch bei den Maßnahmen, die die Geschäftsleitung setzen kann um das Vertrauen und die Motivation der Angestellten zu steigern, sind ihre eigenen Empfehlungen relevant. Als Erhebungsmethode wurden ExpertenInneninterviews gewählt.

Als ExpertInnen werden die InterviewpartnerInnen bezeichnet, die eine Rolle als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte bekleiden (Gläser & Laudel, 2010, S. 12f.). Dabei bezeichnen Gläser & Laudel ExpertInnen als SpezialistInnen für bestimmte Konstellationen welche gerade Untersuchungsgegenstand sind, oder wenn deren Deutungen, Sichtweisen und Einstellungen gefragt sind. In diesem Fall sind die Deutungen Sichtweisen und Einstellungen der Angestellten bezüglich der

psychologischen Verträge und deren Auswirkungen auf die Motivation und das Vertrauen der Angestellten in einem bestimmten Unternehmen gefragt. Somit sind die Angestellten selbst die ExpertInnen für ihre eigene Wahrnehmung bezüglich des Themas. Auch sind die MitarbeiterInnen des Unternehmens die erste Wahl um Informationen über die Strukturen und internen Prozesse zu erhalten (Gläser & Laudel, 2010, S. 13). Die Methode des qualitativen Interviews wurde hierbei gewählt, weil nicht von statistischen Zusammenhängen auf Kausalzusammenhänge geschlossen werden soll, sondern vielmehr die Suche nach Kausalzusammenhängen und der Bestimmung des Geltungsbereichs (Gläser & Laudel, 2010, S. 28) zwischen den Faktoren psychologische Verträge, Motivation, Vertrauen und dem Führungsverhalten der Geschäftsleitung Betrachtungsgegenstand sind. Unter den nicht standardisierten Interviews wurde eine Frageliste mittels Leitfaden erstellt. Leitfadeninterviews enthalten Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden sollten. Allerdings sind die Frageformulierungen und die Reihenfolge der Fragen nicht verbindlich (Gläser & Laudel, 2010, S. 42). Um den natürlichen Gesprächsverlauf zu fördern, können Fragen außerhalb der Reihenfolge gestellt werden und auch zusätzliche Fragen zwecks Nachfrage eingebunden werden. Der Leitfaden dient eher als richtungsweisende Schnur, der die wichtigsten Fragen beinhaltet. Für Leitfaden- und Experteninterviews gilt gleichermaßen, dass sie sich immer dann eignen, wenn in einem Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten der Interviewten bestimmt sind, und wenn im Interview überdies einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen. Daher werden Experteninterviews auch meistens als Leitfadeninterviews geführt (Gläser & Laudel, 2010, S. 111).

### **3.3 Stichprobe**

Als InterviewpartnerInnen wurden elf Angestellte des zu analysierenden Unternehmens erwählt und befragt. Bei der Auswahl der Personen für die Interviews wurde nach folgenden Voraussetzungen vorgegangen (Gorden, 1975, S. 196f.):

- Welche Personen verfügen über die relevanten Informationen?
- Welche Personen können am ehesten präzise Informationen geben?
- Welche Personen sind bereit, Informationen zu geben?
- Welche der Personen sind verfügbar?

Die Auswahl der interviewten Personen richtete sich nach deren Bereitschaft, sich interviewen zu lassen, und war teilweise abhängig von deren Arbeitsbelastung. Die befragten Personen waren zwischen 26 und 60 Jahre alt. Insgesamt wurden 10 Frauen und ein

Mann befragt. Eine Altersbegrenzung hat nicht stattgefunden und die überwiegende Anzahl an weiblichen Personen ergab sich durch die tatsächliche Überzahl an weiblichen Angestellten im betreffenden Unternehmen.

Obwohl Gordon (1975, S. 203) empfiehlt, in der Unternehmenshierarchie niedriger stehende Personen als InterviewpartnerInnen zu gewinnen, weil diese von ihrer Arbeitsbelastung her möglicherweise verfügbarer und bereiter für Gespräche wären, wurde in der Stichprobe bewusst auf Heterogenität in der Hierarchie geachtet um damit zu mehr Information zu gelangen. Daher wurden elf Angestellte aus unterschiedlichen Hierarchie- und Aufgabenbereichen befragt: TherapeutInnen, PädagogInnen, leitende Angestellte, Verwaltungsangestellte und technische Angestellte. Die InterviewpartnerInnen variierten auch stark in der Zeit ihrer Unternehmenszugehörigkeit (einige Monate bis 25 Jahre) und in ihrer Ausbildungs- und Einkommensstufe.

### **3.4 Erhebung und Durchführung**

Im folgenden Kapitel werden die kurz und informativ werden in die konkreten Erfahrungen bei der Durchführung der Erhebung niedergeschrieben. Dabei wird erläutert, welche Auffälligkeiten, Probleme, Lösungen und Besonderheiten der Interviews sich gezeigt haben, und wie damit umgegangen wurde, aber auch welche Konsequenzen diese Faktoren auf die Daten hatten (Kruse, 2014, S. 637).

Die Auswahl der ExpertInnen erfolgte nach den bereits beschriebenen Voraussetzungen von Gordon (1975, S. 196f.) sowie nach der Bereitschaft und den Ressourcen der KollegInnen an dem Interview teilnehmen zu können. Schon während der ersten Kontaktaufnahme im Zuge der Anfrage an dem Interview teilnehmen zu wollen, wurde auf den anonymisierten Umgang mit den Personen und dem Interviewmaterial für diese Masterarbeit hingewiesen. Mitte Juli wurden bei 23 Personen nach der Bereitschaft gefragt, an dem Interview teilzunehmen, von denen 18 vorerst zu gesagt haben. Die anderen Personen sagten aus verschiedenen Gründen wie der Überschneidung des Interviewzeitraumes mit Urlaubsplänen oder anderen zeitlichen Verhinderungen, ab. Schließlich wurden 13 Interviewtermine vereinbart, von denen 11 abgehalten werden konnten. Ein Interviewtermin wurde vor dem Termin abgesagt, ein weiterer Termin wurde am geplanten Interviewtag verschoben und hat dann schlussendlich nicht mehr stattgefunden.

Zwischen 11. Juli 2017 und 3. August 2017 fanden die 11 Interviews statt und alle Interviews konnten bei persönlichen Treffen in Wien geführt werden. Die meisten Interviews fanden in den Räumlichkeiten des betreffenden Unternehmens statt, wobei auf die Wünsche der interviewten Personen eingegangen wurde. Ein Interview wurde auf Wunsch von der/dem Interviewpartner in einem Lokal in Wien durchgeführt. Am Beginn des

Interviews wurde das Forschungsthema kurz vorgestellt und die Einverständnis- und Vertrauensschutzerklärung vorgelegt. Anschließend wurde der Begriff „psychologischer Vertrag“ kurz erklärt, da es sich hierbei um einen einschlägigen Fachausdruck handelt, der nicht selbsterklärend wirkt und daher kein Vorwissen von den befragten Personen vorausgesetzt werden konnte. Auf etwaig auftretende offene Fragen zur Untersuchung wurde geantwortet, dann wurde das Interview laut Leitfaden durchgeführt. Die Interviews dauerten circa zwischen 25 und 70 Minuten. Die Aufnahmen der Interviews erfolgten mittels Diktiergerät und einer Aufnahme-App vom Mobiltelefon. Bei dem Interview in dem Lokal, sowie bei zwei Interviews im Firmengebäude wurden die Aufnahmen von Umgebungsgeräuschen akustisch gestört, dadurch waren ein paar Stellen in Interviews nicht verständlich und wurden, wie in den Transkriptionsregeln beschrieben mit „(???)“ gekennzeichnet. Alle Fragen des Leitfadens konnten in den Interviews abgedeckt werden.

### **3.5 Transkription und Auswertung**

Im Rahmen dieses Kapitels wird die Vorgangsweise der Transkription und Auswertung von den Interviews beschrieben. Die Tonaufnahmen der Interviews wurden mit der Transkriptionssoftware „Dragon“ transkribiert. Die Transkriptionen waren jedoch unvollständig und fehlerhaft und mussten manuell korrigiert und vervollständigt werden. Froschauer und Lueger (2003, S. 223f.) haben exakte Regeln für die Transkription von Interviews erstellt. Allerdings verlangen sie ausdrücklich nach einer möglichst exakten Transkription unter Beibehaltung des Dialekts oder sprachlicher Besonderheiten. Zudem orientieren sich die Transkriptionsregeln bei der Verschriftlichung von Interviews an der Forschungsfrage, und da im Fall dieser Arbeit keine sprachwissenschaftlichen Aspekte, sondern der Inhalt der Interviews im Vordergrund stehen, soll die Transkription möglichst einfach und ökonomisch sein.

Aus diesem Grund wurden bei dieser Forschungsarbeit die Transkriptionsregeln von Kuckartz, Dresing, Rädiker, und Stefer (2007) angewandt (siehe Anhang). Die Interviews wurden chronologisch nummeriert (B1 bis B11) und durch Entfernung von namentlichen Nennungen sowie den demographischen Daten aus den Transkriptionen, anonymisiert. Um überdies Anonymität zu garantieren, wurden die Ergebnisse die im Rahmen dieser Arbeit präsentiert werden, genderneutral formuliert.

Für die Auswertung der Interviews wurde die Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.) erwähnt, da die Voraussetzungen für die Anwendung dieses Verfahrens gegeben sind: die große Textmenge von 11 Interviews verlangt nach einem Überblick, Meinungen und Einschätzungen der befragten Personen sind gefragt, somit steht der manifeste Gehalt von den Aussagen im Vordergrund und Inhalte wurden

anschließend zusammengefasst aufgearbeitet. Die Basis für die Erstellung der Themenkategorien und die Auswertung der durchgeführten Interviews bildeten die Forschungsfragen und der theoretische Hintergrund. Aus den Forschungsfragen ergaben sich folgende Haupt-Themenblöcke des Leitfadens: (1) Subjektiv wahrgenommene psychologische Verträge, (2) Auswirkungen von psychologischen Verträgen im Unternehmen auf Vertrauen und Motivation und (3) Subjektive Maßnahmenempfehlungen. Auf Basis der Literatur und des Interviewleitfadens wurden anschließend zu diesen 3 Themen Unterkategorien erstellt. Nach dem „Codierverfahren“ fand dann anschließend eine Strukturierung der Themenkategorien nach ihrer relativen Bedeutung beziehungsweise für die Forschungsfrage statt. Dann wurden die Themenkategorien mit den Subkategorien verknüpft und interpretiert (vgl. ebd., S. 226f.).

## 4 Ergebnisse

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und interpretiert. Basierend auf den drei Forschungsfragen dieser Arbeit wurden drei Hauptkategorien und zehn Subkategorien für die Zuteilung der Antworten der interviewten Personen gebildet.

### 4.1 Subjektiv wahrgenommene psychologische Verträge

In diesem Abschnitt werden unterschiedlichen Äußerungen von den interviewten Personen zu den wahrgenommenen psychologischen Verträgen im Unternehmen niedergeschrieben und diskutiert. Bereits im ersten Interview wird seitens der befragten Person ausgedrückt, dass keine häufige, direkte Auseinandersetzung mit dem Thema stattfindet:

*„Eigentlich, mit Psychologischen Verträgen habe ich mich bisher nicht wirklich auseinandergesetzt damit. Es gibt den Dienstvertrag, aber... also psychologische Verträge würde ich sehen als eben einen Vertrag... ich glaube die sind auch nicht wirklich niedergeschrieben eben als Vertrag.“ (B1, Z.13-16)*

Bei der folgenden Antwort fällt auf, dass psychologische Verträge mit anderen sozialen Verträgen verwechselt wurden. In diesem Fall besteht das soziale Verhältnis eher zu den KollegInnen, als zur ArbeitgeberIn:

*„Naja sicherlich, irgendeine positive... ein Feedback meiner Arbeit ist, wenn ich irgendetwas mache und jemand sagt: Ja danke, dass ich das schon erledigt habe, oder danke, dass ich das so schnell gemacht habe. Da kriege ich schon so ein Feedback von den Gruppen zurück, wenn ich irgendetwas prompt erledigt habe, oder so. Ich habe also eher das Gefühl, nicht vom Arbeitgeber speziell, sondern eher von den Mitarbeitern. Weil der Arbeitgeber eher oft gar nicht weiß, was ich alles mache.“ (B3, Z. 24-29)*

Nur eine der interviewten Personen äußert einen subjektiv wahrgenommenen kulturellen Länderunterschied bei den psychologischen Verträgen. In diesem Fall zwischen Österreich und Ungarn:

*„Ja, früher, nicht an diesem Arbeitsplatz schon. In Ungarn habe ich gearbeitet und da waren ziemlich viele. [...] Zum Beispiel wir hatten eine offizielle Arbeitszeit und wir hatten auch eine inoffizielle Arbeitszeit. Die erwartet war und dass auch gesagt wurde, dass muss schon erledigt werden und musste man schon auch extra arbeiten.“ (B4, Z. 7-12)*

In den folgenden Unterkapiteln werden weitere psychologische Verträge identifiziert und in Kategorien eingeteilt.

#### 4.1.1 Bilaterale psychologische Verträge

Psychologische Verträge können bilateral zwischen einzelnen ArbeitnehmerInnen und dem Management und kollektiv zwischen vielen anderen Organisationsmitgliedern und der Leitung geschlossen werden (Jost, 2008, S. 540; Berthel & Becker, 2013, S. 37).

In den folgenden zwei Kapiteln werden die Äußerungen von den interviewten Personen zu den wahrgenommenen bilateralen und kollektiven psychologischen Verträgen und ihre Beurteilungen dazu beschrieben. Die Mehrzahl der geäußerten wahrgenommenen bilateralen Kontrakte bezogen sich auf die „Arbeitszeit und Urlaubsregelung“ (B6, Z. 117).

Vier von 11 interviewten Personen sprachen sich gegen bilaterale psychologische Verträge und vertraten mehr die Ansicht, dass Regeln für alle gleich gelten sollen (B2, Z. 71-73; B10, Z. 68-69). Die folgende Antwort deutet auf Befürchtungen hin, dass sich gewisse Leute bevorzugt bzw. benachteiligt durch bilaterale psychologische Verträge fühlen könnten und dies das Arbeitsklima negativ beeinflussen könnte:

*„Ich glaube, dass das oft sein kann, dass es dann für andere Personen unfair wird. Ich glaube es kann natürlich sein, dass sich dann jemand benachteiligt fühlt. Wenn es individuell ist. Ich glaube generell ist es sicher wichtig, dass es sehr allgemein gehalten ist. Natürlich gibt es immer Sonderfälle. Ich glaube es fühlt oft zum Gefühl von Benachteiligung, oder das Gefühl, dass jemand bevorzugt wird, was dann auch nicht zu so einem guten Arbeitsklima führt, kann ich mir vorstellen.“ (B9, Z. 93-98)*

Die nächste befragte Person gehörte auch zu den vier Personen, die sich gegen bilaterale Verträge aussprachen und sie nannte auch zwei konkrete Beispiele, in diesem Fall die Mitnahme von Haustieren zum Arbeitsplatz und die Erreichbarkeit für das Unternehmen in der Freizeit:

*„Ich find es zum Beispiel nicht gut, dass Leute ihre Haustiere ins Büro mitnehmen dürfen. Also das brauch ich überhaupt nicht, dass ich da jetzt den Hund von meiner Nachbarin vor mir sitzen hab, das hatte ich schon in Unternehmen. Mit Kindern ist das so eine Sache, weil wenn du alleinerziehend bist und niemanden hast, oder in den Ferienzeiten [...] du bist jederzeit erreichbar in der heutigen Zeit. Finde ich auch nicht wirklich gut, weil wenn ich nicht da bin, bin ich nicht da. Ich meine, außer die Welt bricht jetzt zusammen.“ (B11, Z. 66-72)*

Auch die kommende Person sprach sich gegen individuelle Regelungen aus, bezog sicher aber mehr auf exklusive Urlaubsregelungen für einzelne Personen:

*„Sehr wenig. Weil ich schon finde, dass man in einem Team gleichbehandelt werden sollte. Ich wüsste nicht warum einer eine andere Urlaubsregelung bekommen sollte als ein*

*anderer, außer er hat vielleicht... Nein eigentlich sollte das vertraglich geregelt sein.“ (B2, Z. 71-73)*

Es gab jedoch auch Personen unter den InterviewpartnerInnen, die wenig oder gar keine Einwände gegenüber individuellen Regelungen hatten, sondern diese selbst einmal direkt oder indirekt erlebt haben und sie als Unterstützung oder Chance für jemanden wahrgenommen haben:

*„[...] das kann natürlich auch beinhalten, wenn jetzt wirklich von der Situation eines Arbeitnehmers sich auch wirklich Dinge auf tun, die eine Veränderung, die wirklich den Arbeitnehmer unterstützen würden, z.B.: bei eigenen Kindern und man kommt da entgegen und hat da irgendwo so eine informelle Einigung gefunden, auch auf begrenzte Zeit, und dass man da halt auch sagt, dann machen wir's halt jetzt einmal so. Machen wir es halt mal anders und in zwei oder drei Monaten dann reden wir halt noch einmal, so kurzfristig. Das wäre für mich zum Beispiel ein Beispiel einer individuellen Regelung. Aber dann eh, es kann hauptsächlich nur eine bestimmte Zeit betreffen oder vielleicht ein Stundenausmaß, was dann nachgeholt wird. Solche Dinge müssen dann ja aber auch schriftlich festgelegt werden. Aber auch eben Belastbarkeit. Vor allem Belastbarkeit. Z.B.: eben sterbenskranker Partner. Habe ich auch erlebt, bei einer Mitarbeiterin. Dann gehe ich ganz anders damit um und werde diese Kollegin anders stützen. Und andere Bereitschaft haben, im Falle eines Ausfalls eben, da sie jetzt öfters nicht da sein wird, auch mit den Kindern, oder öfters in Pflegefreistellung. (B1, Z. 171-184)*

Mehreren InterviewpartnerInnen fiel in diesem Zusammenhang die Belohnung für Engagement und Zusatzfortbildung ein, die als angemessen empfunden wurde:

*„Sollte jetzt jemand speziell irgendwelche Kurse besuchen und sich wirklich engagieren und der kriegt dann ein eigenes Geschenk, dann kann ich es ihm nicht zu neidig sein, oder so.“ (B3, Z. 178-180)*

Die fünfte Person die interviewt wurde, hat sogar Beispiele genannt, die sie selbst als Unterstützung und Belohnung erhalten hat, dass er/sie eine Zusatzausbildung absolviert hat. Neben dem Entgegenkommen, dass die „Praktikumszeiten und Unizeiten in der Arbeitszeit verankert waren“ (B5, 10-12), wenn er/sie einmal im Zuge der Ausbildung einmal früher gehen musste und die Geschäftsleitung immer als Ansprechpartner da war, die Tipps und Hilfestellungen gab (ebd., Z. 6-8), erhielt er/sie noch folgende Sonderregelung:

*„Ich konnte zum Beispiel nach der Zusatzausbildung ohne irgendwelche Probleme zu haben unbezahlten Urlaub nehmen und meinen Urlaub verlängern, weil die zu dem Zeitpunkt fliegen wollten und ich sie begleiten wollte.“ (B5, Z. 23-25)*

Die Person B1 nannte auch ein Beispiel, das sich auf die Pflege von Angehörigen bezog und einer damit verbundenen Auszeit, mit der Zusage auf den Wiedereinstieg in das Unternehmen:

*„Also eben auch immer mit einer quasi „Auszeit“ zum Beispiel. Wie gesagt in so einem Fall zum Beispiel von schwerkranken Angehörigen. Und auch mit der Zusage der Wiedereinstellung zum Beispiel.“ (B1, Z. 208-210)*

Eine befragte Person assoziierte bilaterale psychologische Verträge auch mit dem empfundenen Vertrauen zwischen der Leitungsebene und MitarbeiterInnen und dem damit verbundenen Austausch an Informationen:

*„Das ist eher so die Geschichte, das sind so Vertrauensgeschichten, dass man halt dann zu mehr Informationen kommt zum Beispiel. Wenn man Vertrauen hat von, zu bestimmten Personen, bestimmten Leitungspersonen sag ich jetzt einmal.“ (B8, Z. 136-139)*

Manche psychologischen Verträge scheinen sich auch aus der langfristigen Beziehung zwischen Leitung und Angestellten zu entwickeln, welche schon zu einer Freundschaft wurde, zumindest wurde es von KollegInnen so wahrgenommen:

*„Mir fällt ein, dass ein(e) MitarbeiterIn natürlich dadurch, wenn man schon länger im Betrieb ist, wenn man schon vielleicht eher mit der GL ein sehr freundschaftliches Verhältnis hat, dass dann sicher oft vorkommt, dass dann gewisse Vorteile, einfach durch das jahrelange, gemeinsame sein, dass zum Beispiel man eben früher gehen kann, die Stundenliste vielleicht weniger genau führen muss, als jemand, der jetzt neu im Unternehmen ist.“ (B9, Z. 101-106)*

Unmut wird über solche bilaterale psychologische Kontrakte ausgesprochen, die Verpflichtungen und Erwartungen betreffen, die nicht den eigenen Arbeitsbereich der Angestellten betreffen und „natürlich gemacht werden mussten“ (B9, Z. 123-125) und sich verändern:

*„Ich bin mir sicher, dass es existieren natürlich viele individuelle Verträge. Und ich denke mir viele sind jetzt verschwunden, oder geändert worden und deswegen. Persönlich habe ich kein so ein Erlebnis gehabt, aber ich kann das annehmen. Die psychologischen Verträge werden sich verändern und das bringt nicht am meisten Zufriedenheit.“ (B4, Z. 223-226)*

Bei genauerer Auseinandersetzung mit diesem Thema, unterscheidet diese Person auch bilaterale psychologische Verträge, die ihr als akzeptabel erscheinen von solchen, die eher für alle gelten sollten und daher mehr kollektiv sind:

*„Mir fällt das jetzt nur ein „Die hat ein Kind, die ist Alleinerzieherin, die hat an dem und dem Tag niemanden der auf das Kind aufpassen kann, kann sie es mitnehmen, ja ok.“ Oder wenn jetzt einer nebenbei studiert oder so... ja, wenn es die Arbeitszeit erlaubt, wenn es*

*mit der Arbeit funktioniert, ja soll er gehen und soll das an einem anderen Zeitpunkt. Es kommt glaube ich immer drauf an, wie was „gemanaged“ wird. Nur gewisse Sachen muss ich, wenn für alle Arbeiten immer machen. Zum Beispiel, wenn ich jetzt sage, wir haben jetzt keine Mittagspause und wir schreiben die so auf, das muss das für alle MA gelten und nicht nur für bestimmte [...] sollte man immer für alle machen glaube ich. Wenn das jetzt spezifische Einzeldinge sind, dann muss man halt schon auf die Person Rücksicht nehmen, glaube ich.“ (B11, Z. 195-205)*

Die meisten interviewten Personen waren sich darüber einig, dass die Erwartungen und Anforderungen aber „immer wieder in Ausgleich stehen müssen zueinander“ (B1, Z. 222). Wenn das so ist, dann leisten Angestellte auch einen Beitrag, zum Beispiel diesen:

*„Ja zum Beispiel, dass du länger da bist. Das du bereit bist länger da zu sein. Weil das machst du, weil dir deine Arbeit gefällt, weil du Wert geschätzt wirst. Wenn deine Arbeit Wert geschätzt ist, bist du auch bereit länger da zu bleiben oder gewisse Sachen zu machen. Wenn das Klima unter den Kollegen passt bist du auch bereit mehr zu tun.“ (B11, Z. 81-84)*

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, dass es viele unterschiedliche Einstellungen zu bilateralen psychologischen Verträgen gibt. Einige Personen empfinden es als gerecht, wenn die Regelungen in Unternehmen für alle Angestellten gleich sind, andere wiederum, die schon einmal durch Ausnahmeregelungen unterstützt wurden, sehen wiederum einen Sinn dahinter, individuelle Abmachungen zu treffen. Für die Praxis lässt sich daraus ableiten, dass bilaterale psychologische Kontrakte mit Vorsicht zu genießen sind, sobald sie für eine Seite Bevorzugungen oder Benachteiligungen mit sich bringen. Es gilt die richtige Balance zu finden, vor allem, wenn man manche Unternehmensmitglieder schon so lange kennt, dass sich daraus freundschaftliche Beziehungen entwickelt haben.

#### **4.1.2 Kollektive psychologische Verträge**

In diesem Abschnitt geht es um die kollektiven psychologischen Verträge, die zwischen den Organisationsmitgliedern und Führungskräften bestehen. Die InterviewpartnerInnen nennen ihre Assoziationen, die ihnen dazu einfallen. Die erste Person beschreibt einen respektvollen Umgang, sowie einen offenen Umgang mit Fehlern und Erwartungen wie beispielsweise ein jährliches Mitarbeitergespräch:

*„Also von der Dienstgeberseite, eigentlich eine faire Behandlung, Respekt, gewisse Wertschätzung für, wenn ich eben meine Aufgaben, die Anforderungen erfülle...die beschriebenen Anforderungen. Ja auch immer wieder so die eine so eine Ehrlichkeit oder Offenheit, wenn es wirklich Fehler gibt, ich meine die macht ja Jeder, Arbeitnehmer und Arbeitgeber*

*auch. Wenn es zu Fehlern kommt, dass man einfach darüber spricht und diese Dinge direkt und klar und nicht indirekt dann quasi über Kollegen an den Arbeitnehmer kommen. Also Offenheit und Transparenz auch was den Umgang mit Fehlern betrifft. Und also denk ich mir die Wertschätzung ist sicher auf der einen Seite jetzt ich mein im Form von Geld, in der Entlohnung, aber auf der anderen Seite auch denk ich mal darüber hinaus sollte auch einfach [...] Feedback erfolgen. Feedback so in Form eines Mitarbeitergesprächs eines jährlichen, ja das würde ich mir schon erwarten, auch von der Seite des Arbeitgebers, der sagt, ok, also dass man einfach auch von der Arbeitgeberseite also Rückmeldung bekommt. Über Dinge die gut laufen, Dinge die er sich wünscht, dass sie sich verbessern, verändern.“ (B1, Z. 36-48)*

Neben dem regelmäßigen Qualifikationsgespräch, was als psychologischer Vertrag interpretiert wird, wird von einer interviewten Person auch das Mitarbeiterhandbuch genannt:

*„Seit neuestem ist da dieses... Mitarbeiterhandbuch und da ist es ja eh schriftlich drinnen, aber ja nicht im Dienstvertrag.“ (B7, Z. 19-20)*

Die meisten Assoziationen zu kollektiven psychologischen Verträgen kamen jedoch den Umgang in der Organisation untereinander betreffend. Eine gegenseitige faire Behandlung, Loyalität und sich in Personen hineinversetzen beschrieb eine Person als Elemente von psychologischen Verträgen (B2, Z. 23-26). Ein(e) andere(r) InterviewpartnerIn erklärte auch, dass das Gefühl der Geborgenheit und der familiären Stimmung Teil von psychologischen Verträgen ist:

*„Weil es die Qualität der Arbeit-und als Mensch arbeitest du in einem Unternehmen wo du dich wohl fühlst und geborgen fühlst und sicher fühlst- Besser auch qualitativ besser, wenn du das Gefühl hast, du wirst unterstützt. Also als ich in das Haus gekommen bin, habe ich das Gefühl gehabt, das Institut ist eine Familie.“ (B5, Z. 29-32)*

Bei der interviewten Person B5 und der nächsten Person (B1), ist zu erkennen, wie nahe sich kollektive psychologische Verträge mit der gelebten Unternehmenskultur, stehen:

*„Ja, ich denke mir sicherlich auch dieses „per Sie“ oder „per Du“, ich denke mir das müsste dann auch wechselseitig sein. Die Ansprache und... Ja und ich denke mal, wenn irgendwie bei einer Seite Dinge dazwischenkommen, zum Beispiel aufgrund von einer länger andauernden Krankheit. Da auch eine gewisse Loyalität da ist. Dass man sagt, ok, das ist jetzt einfach etwas, ah wo man halt so auch im Team, wo die Geschäftsleitung schaut, wie einfach eine Person...wir hatten das jetzt im letzten Jahr gehabt, wenn jetzt eine Person ausfällt, dass man dann schaut, wer kann jetzt quasi wirklich überbrücken, wer kann Dinge übernehmen von dieser Kollegin und man einfach gesehen hat, dass es wichtig ist, dass man jetzt schnell handelt und dass eine Lösung gefunden wird. Dass alle darum bemüht sind, dass eine Lösung gefunden wird. Zum Beispiel eine Arbeitnehmerin zu ersetzen.“ (B1, Z. 118.127)*

Wiederum andere Personen nannten im Zusammenhang mit kollektiven psychologischen Verträge unterschiedliche Feste und Feiern für MitarbeiterInnen aber auch für die KlientInnen (Kinder) wie zum Beispiel die Weihnachtsfeier, Jahresabschlussfeier und die Lesenacht (B7, Z. 195; B1, Z. 67-68; ebd. Z. 387). Feste und Feiern werden als Gelegenheiten für folgendes gesehen:

*„Also wo man sich einfach trifft, wo dann auch im größeren Rahmen einfach sowas spürbar wird wie also Zusammenhalt oder „wir arbeiten an einem gemeinsamen Ziel“ also nicht nur Inhaltlich, sondern auch an dieses Streben, wohin man will, was einem wichtig ist, dieses Zum Beispiel mit Kindern arbeitet, was ist wichtig, dass die Kinder einfach gefördert werden, dass sie begleitet werden. Themen die sich halt, darüber definiert sich halt auch die Institution.“ (B1, Z. 68-74)*

Auch finanzielle Leistungen, die vom Unternehmen in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten geboten wurden, können bei MitarbeiterInnen schnell zu Erwartungen werden und somit auch den Status von kollektiven psychologischen Kontrakten erreichen. Genannt werden von Unternehmensmitgliedern häufig Gutscheine, Firmenpension (B1, Z. 387-389) und diverse Prämien (B5, Z. 114-115). Dabei schein eine gerechte Verteilung bei dieser interviewten Person positiv anzukommen:

*„‘Geht es der Firma gut, geht es uns auch gut‘ Es war bis jetzt immer so, dass wenn sich am Jahresende, sozusagen, wenn wir gut gewirtschaftet haben, dann haben wir in Form einer Pension ein Geld bekommen. Was ich bis jetzt immer sehr geschätzt habe[...] wenn mehr Geld übrigbleibt, das wird dann unter den Mitarbeitern in einem gewissen Prozentsatz aufgeteilt.“ (B3, Z. 171-177)*

Die siebte Interviewte Person erwähnt auch vom Unternehmen geschenkte dienstfreien Tage, sowie die Investitionen des Unternehmens in Mitarbeiterfortbildungen:

*„Diese zwei freien Tage zu Weihnachten über die Weihnachtsferien zusätzlich zu den 5 Wochen Urlaub... Sonst...bei meinem Arbeitgeber, also es ist genauso wie mit diesen Boni, wenn ich eine Fortbildung mache, dass ich Bonuspunkte bekomme und wenn ich eine gewisse Anzahl an Bonuspunkten habe dann einen Thalia Gutschein bekommen. Eine andere... es ist aber z.B.: auch in anderer Reihenfolge, wenn das auch als das gilt, wenn ich hier fix angestellt bin, so einem gewissen Grundkurs und Basiskurs mache.“ (B7, Z. 6-11)*

Bei den Aussagen der Befragten Personen bezüglich der kollektiven psychologischen Verträge fällt auf, dass die Grenzen zur Unternehmenskultur scheinbar fließend sind und viele Erwartungen und Verpflichtungen sich überschneiden, zum Beispiel das gemeinsame Feiern und das familiäre Klima.

#### 4.1.3 Von den Angestellten positiv bewertete psychologische Verträge

In diesem Abschnitt werden die von den Angestellten als positiv empfundenen psychologischen Verträge zusammengefasst. Einige InterviewpartnerInnen begründeten auch, warum sie die psychologischen Verträge als positiv oder negativ empfinden.

Eine der interviewten Personen formulierte allgemein gehalten ihren Eindruck vom positiven Wirken der psychologischen Verträge:

*„Das ist ein ganz ein anderes Gefühl, wenn du arbeitest. Wenn ich spüre, die Wertschätzung, das außertourliche Engagement auch von der Geschäftsführung und Umgekehrt. Das ist wie ein Geben und Nehmen. Das bedingt sich gegenseitig. Wie in einer Beziehung.“*  
(B5, Z. 196-199)

Die neunte interviewte Person bewertet psychologische Verträge und damit verbundene Erwartungen und Verpflichtungen im Unternehmen mit folgender Begründung positiv:

*„Also grundsätzlich finde ich als Arbeitnehmer gibt es einem eher ein positives Gefühl. Es trägt halt dazu bei, dass man das Gefühl hat, es wird wertschätzend mit einem umgegangen und auch die Arbeit wird wertgeschätzt. Was einem auch selbst dazu veranlasst, selbst ein positiver Teil von dem zu sein, natürlich ist man dann eher gewillt, einmal mehr auszuweichen und so weiter.“* (B9, Z. 148-152)

Eine weitere Person begründet die Vorteile von psychologischen Verträgen in der Flexibilität, die sie ermöglichen:

*„Weil, ich denke es ist auch einfach zwischenmenschlich gut und positiv das nicht alles im Vertrag vielleicht geregelt ist oder irgendwo schriftlich feststehen muss. Weil sich auch manchmal Sachen im Alltag so ergeben. Und die kann man nicht alle schriftlich festlegen und das wäre glaube ich viel zu viel. Und für die Beziehungen an sich finde ich auch gut, dass man auch spontan handeln kann.“* (B6, Z. 57-61)

Einer der psychologischen Verträge die dem Teilbereich „Beziehung und Umwelt“ in der gelebten Unternehmenskultur zuzuordnen ist (vgl. Tabelle 3), die von InterviewpartnerInnen sehr geschätzt wurde, ist der respektvolle Umgang miteinander:

*„Ich glaube, das ist auch noch so ein ungeschriebener Vertrag, den es gegeben hat: respektvoller Umgang miteinander. Ich glaube, das ist etwas, was das Unternehmen hier sogar auszeichnet. Natürlich bis auf einzelne Ausfälle, aber die wirst du wohl nie ganz verhindern können. Untereinander, gegenüber den Eltern, unabhängig von Herkunft, Religion, Hautfarbe, was auch immer. Unabhängig von der Position im Institut war der Umgang immer sehr respektvoll. Das ist schon ein großes Plus am Institut.“* (B8, Z. 29-39)

Einer anderen interviewten Person war der familiäre Umgang und das „per du sein“ ausschlaggebend für das Wohlfühlen im Unternehmen:

*„Das Familiäre bis jetzt finde ich. Weil das ist sehr nett, wenn man mit allen per Du ist, und wenn man hineinkommt und sich wohl fühlt. Das ist glaub ich.... der Wohlgefühlcharakter sollte nicht verloren gehen.“ (B6, Z. 70-72)*

Dieselbe Person äußerte sich mit Zufriedenheit darüber, dass sie immer zur Geschäftsführung gehen konnte, wenn sie Probleme hatte und ihr stets geholfen wurde. Somit hat sie sich nie im Unternehmen allein gefühlt (B6, Z. 35-38). Die vierte interviewte Person bezeichnete diese Art von Umgang sogar als „positive Unterstützung“ (B4, Z. 25). Eine weitere Person fühlte sich bei Anliegen immer zu einem Gespräch willkommen und ernst genommen. Dabei war es nicht ausschlaggebend ob das Gespräch telefonisch oder persönlich stattfindet:

*„[...] das habe ich zum Beispiel auch immer geschätzt, dass man es sich wirklich bei Anliegen ist einfach diese Offenheit da, relativ schnell auch zu einem direkten Gespräch zu kommen. Oder telefonisch, aber so einfach auch dass sich die Geschäftsführung auch Zeit nimmt. Einfach dieses „ernstgenommen sein/werden“ als Arbeitnehmerin, das ist einfach auch, ich glaube so ein Punkt an dem es sich zeigt, also an dem sich ein psychologischer Vertrag zeigt.“ (B1, Z. 106-110)*

Den regelmäßigen und offenen Austausch zwischen Angestellten und Führungskräften empfindet der/die folgende InterviewpartnerIn als Voraussetzung für psychisches Wohlergehen in der Arbeit:

*Das wir Besprechungen halten, das ist mir sehr wichtig. Dass wir alles, wo wir uns nicht sicher fühlen, besprechen. Dass wir zu unserer GF einfach immer gehen können und alles ohne Grenzen besprechen können. Dass wir uns trauen dorthin zu gehen, das ist sehr wichtig für mich. Wenn wir so etwas nicht machen können, dann ist das für uns auch psychische Belastung, weil du etwas sagen und etwas ändern willst aber du traust dich nicht. Das wir offenbleiben, für alle Themen. (B10, Z. 18-23)*

Als positiv bewerteter psychologischer Vertrag wurde auch einmal der Begriff der „Jobsicherheit“ (B8, Z. 43) genannt.

Ebenfalls vorteilhaft bewertete eine Person, wenn sie an einer Fortbildung teilnehmen kann, weil sie es als Unterstützung der persönlichen Entwicklung sah:

*„Und, ich bin gern bereit irgendeinen Kurs zu machen oder so. Der mich auch persönlich weiter bringt. Das ist ja nicht nur so, dass mich das in der Arbeit weiterbringt, sondern auch persönlich weiterbringt.“ (B11, Z. 263-265)*

Prämien (Jahresabschlussprämie), Gutscheine (Weihnachts- und Geburtstagsgutscheine) und Feste die das Unternehmen in Zeiten wo es gut gewirtschaftet hat, ausgeteilt hat, wurden von interviewten Personen genannt (B5, Z. 98-101; B8, S. 164).

Gegenseitiges Vertrauen wird auch als positiver psychologischer Vertrag wahrgenommen. Im ersten Beispiel handelt es sich um Vertrauen, dass von der Geschäftsleitung an die Angestellten geschenkt wird:

*„Mit GL ist es so, die hat mir eigentlich sehr viel [...] Vertrauen entgegengebracht. Das heißt: Es fragt mich niemand, wo ich hingehge und was ich jetzt tue, sondern dieses Vertrauen, was mich manches Mal sogar eher mehr unter Druck setzt, dass ich dann ja dem entspreche, der Geschäftsführung. Auf der anderen Seite, diese Freiheit die ich dadurch dann habe, wo ich nicht alle 5 Minuten etwas erklären muss, oder dokumentieren, ist mir auch etwas wert.“ (B3, Z. 62-67)*

Eine interviewte Person äußert, dass es das zum positiven Arbeitsklima beiträgt, auch innerhalb von den ArbeitnehmerInnen, wenn Vertrauen in die Geschäftsleitung besteht, und man sich bei Problemen ehrlich an sie wenden kann (B9, Z.18-20).

Gegenseitiges Vertrauen führt oft zu Flexibilität bei Prozessen, dieses fasst ein(e) InterviewpartnerIn folgendermaßen in Worte:

*„Hier sind auch positive. Vom Unternehmen her. Vielleicht diese Flexibilität. Dass vom Unternehmen her also, wenn einmal Dokumentationen oder bei organisatorischen Sachen, da habe ich viel Unterstützung gekriegt und wenn etwas nicht so Punktum gut gelaufen ist, dann habe ich trotzdem noch ein bisschen Zeit gekriegt.“ (B4, Z. 18-22)*

Für die psychologischen Verträge dieses Unternehmens spielte Freiheit im Sinne des autonomen Handelns der Unternehmensmitglieder, auch eine große Rolle. Im folgenden Beispiel konnten sich die MitarbeiterInnen in den Teams selbst organisieren, so wie es ihrer Meinung nach am besten war:

*„[...] was jetzt für mich darunterfällt, ist das jetzt: Innerhalb der Gruppe ist von der Geschäftsleitung ganz eine große Freiheit, dass wir uns innerhalb der Gruppe selbst Sachen ausmachen. Und sowas finde ich soll auf jeden Fall beibehalten werden, weil ich glaube, dass es für uns die Arbeit sehr vereinfacht. Das seien z.B.: irgendwelche Regelungen, dass man mal früher geht, und dass man dafür.... Oder die Arbeitseinteilungen und so weiter...“ (B9, Z. 33-39)*

Auch die im pädagogischen Arbeitsbereich üblichen Vorbereitungsstunden konnten sich die pädagogischen MitarbeiterInnen selber einteilen und den Ort der Vorbereitung selbst bestimmen, eine Person schätzte das besonders (B6, Z. 26-28).

Sicherheit wird in den Augen dieser interviewten Personen vom Unternehmen vermittelt, wenn die Zuständigkeitsbereiche geklärt und die Ressourcen abgegrenzt sind:

*„Wenn wir dann schon wissen wer wofür und fix zuständig ist und alle übernehmen alle Aufgaben, dann können wir uns auch sicher fühlen, weil wir uns auf unsere Bereiche konzentrieren und weiterarbeiten können.“ (B10, Z. 118-120)*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diejenigen Werte, die das Image des Unternehmens prägen, beispielsweise die respektvolle und wertschätzende Behandlung unabhängig von Herkunft, Religion und Hautfarbe von allen Organisationsmitgliedern (B8, Z. 29-39), oder der familiäre Umgang im Unternehmen (B6, Z. 70-72) auch diejenigen psychologischen Verträge sind, die bei den befragten InterviewpartnerInnen gut ankommen. Auch Jobsicherheit, vertrauensvoller Umgang miteinander, Weiterbildungen um die Beschäftigungsfähigkeit von den Angestellten zu verbessern, Feierlichkeiten und monetäre Vergütungen wurden gerne angenommen.

#### **4.1.4 Von den Angestellten negativ bewertete psychologische Verträge**

Während manche psychologische Verträge bei den Unternehmensmitgliedern gut ankommen, werden einige kritisch betrachtet. Zwei der interviewten Personen äußerten zum Beispiel Kritik über die unterschiedlichen Urlaubsregelungen für therapeutische und pädagogische Fachkräfte (B1, Z. 150-156; B5, Z. 87-91). Dabei gibt die eine Person folgendes zu bedenken, wenn Organisationsmitglieder unterschiedlich behandelt werden: „Es macht was mit dem psychologischen Vertrag. Und nicht eher vertrauensbildend, sondern eher ein bisschen Misstrauen. Oder erzeugt eher Kritik.“ (B1, Z. 154-156)

Doch nicht nur innerhalb des eigenen Unternehmens, sondern auch mit anderen Unternehmen werden die Erwartungen und Verpflichtungen, sowie gegenseitige Leistungen verglichen. Wird da eine hohe Differenz empfunden, wirkt sich das negativ auf die Bewertung des eigenen Unternehmens aus, so scheint es bei dieser(m) InterviewpartnerIn:

*„Was das bewirkt: du gehst mit einer ganz anderen Einstellung arbeiten, wenn du das Gefühl hast, deine Arbeit wird Wert geschätzt, auch über dem Gehalt hinaus. Man erwartet ja von einem Unternehmen nicht, dass du jederzeit etwas bekommst. Aber meine Bekannte ist in einem Unternehmen, die bekommen sogar jeden Tag 4,40 Euro für das Mittagessen retour, da gibt es jeden Tag frisches Obst in der Firma. Und die werden jedes Jahr, die ganze Firma auf ein dreitägiges Seminar in ein Luxushotel eingeladen.“ (B5, Z. 128-133)*

Das, was für viele Personen positiv ist, der freundschaftliche Umgang im Unternehmen miteinander, scheint bei dieser Person negativ anzukommen:

*„Das innige Vertrauen der Leute zueinander. Dieses Freundschaft- Beziehungs-Ding, hat im Unternehmen nichts verloren.“ (B11, Z. 183-184)*

Vermutlich fällt es, je inniger und freundschaftlicher das Verhältnis im Unternehmen zueinander ist, schwerer sich abzugrenzen und ansteigende Erwartungen und Verpflichtungen abzulehnen. Auf diesen Umstand deutet auch folgende Aussage:

*„Aber ich glaube, dass wenn einmal Not an der Frau ist, oder am Mann, ich kann mir vorstellen, dass auch da, da kommt es vielleicht daher, dass alles sehr freundschaftlich und kollegial läuft, dass oft erwartet wird, dass man sehr viel Arbeit übernimmt. Ohne dass nachgefragt wird, ob da vielleicht eine Entlastung benötigt wird. Vielleicht, dass man einfach da das besser verankert, offizieller macht, dass man z.B.: wenn jemand ausfällt, dass da wirklich ein Ersatz gebraucht wird, um die Qualität der Arbeit zu erhalten.“ (B9, Z. 44-52)*

Von zwei interviewten Personen wurde auch bemängelt, dass das „Überstunden schreiben“ von der Geschäftsleitung nicht gerne gesehen wird (B6, Z. 7-11; B7, Z. 98-102). Dazu zählt natürlich auch, wenn eine Mittagspause beispielsweise nicht gehalten werden konnte. Der/die folgende InterviewpartnerIn fasst diese Umstände allgemein und diplomatisch ausgedrückt in Worte. Im ersten Teil der Aussage machte sie darauf aufmerksam, dass hohes Engagement gefordert sei:

*„Ja, auf Loyalität wird hier schon sehr großer Wert gelegt. Und auf Engagement auch. Das wird mehr oder weniger vorausgesetzt, dass man engagiert ist oder sich zu mindestens ziemlich einbringt. Wenn auch die Rahmenbedingungen halt auch dementsprechend sind.“ (B8, Z. 9-11)*

Auf Nachfrage, wie die Gegenleistung für hohes Engagement im Unternehmen war, lautete ihre Antwort folgendermaßen:

*„Ich finde, das Engagement ist für mich etwas ist, was ein bisschen mehr verregelt gehört, weil das zum Teil, sich das negativ auf die ArbeitnehmerInnenrechte ausgewirkt hat, weil das ist nicht immer ganz so... das kann nicht immer ganz so eingehalten werden, also das könnte mehr verregelt werden.“ (B8, 64-67)*

Drei der interviewten Personen gaben an, dass sie ein hohes Ausmaß an Eigenverantwortung empfänden (B3, Z. 72-73; B9, Z. 184-187), welches teilweise ihre Kapazitäten und ihre Aufgabenbereiche überschreitet. Als Lösung für dieses Problem sah ein(e) MitarbeiterInnen auf klar geklärte Zuständigkeitsbereiche (B5, Z. 60-63) und die entsprechenden Ressourcen:

*„Es ist so, dass wenn jemand ein Fest planen soll, dann braucht die dazu richtige Ressourcen. Also so, wie eine Person das Fest letztes Jahr geplant hat, das hat sie in ihre Stunden hineingepresst und das ist für eine(n) Mitarbeiter/in schon sehr viel.“ (B5, Z. 74-76)*

Ebenfalls als negativ wird es empfunden, wenn Verpflichtungen nicht freiwillig eingegangen werden, sondern Arbeit delegiert und unfreiwillig angenommen wird:

*„Weil früher haben wir immer mehr und mehr gekriegt, aber keiner hat sich interessiert, wir haben das einfach bekommen und wir mussten das machen.“ (B10, Z. 39-41)*

Hier kann zusammengefasst werden, dass ein Gleichgewicht zwischen den Beteiligten an psychologischen Verträgen bestehen sollte. Auch gibt es große individuelle Unterschiede was die Wahrnehmung von Freiheit, Eigenverantwortung und „lockerem, freundschaftlichem“ Umgang miteinander im Unternehmen betrifft.

## **4.2 Auswirkungen von psychologischen Verträgen als Teil der Unternehmenskultur in Unternehmen**

Im kommenden Kapitel geht es um die Antworten von den interviewten Personen zu den subjektiv wahrgenommenen Auswirkungen von psychologischen Verträgen als Teil der Unternehmenskultur. Einige befragte Personen sind sich darüber einig, dass psychologische Verträge auf das Arbeitsklima wirken (B2, Z. 36).

Die folgende Aussage einer Person setzt sich mit den Auswirkungen von psychologischen Verträgen auf das Handeln auseinander:

*„Weil, ich denke es ist auch einfach zwischenmenschlich gut und positiv das nicht alles im Vertrag vielleicht geregelt ist oder irgendwo schriftlich feststehen muss. Weil sich auch manchmal Sachen im Alltag so ergeben. Und die kann man nicht alle schriftlich festlegen und das wäre glaube ich viel zu viel. Und für die Beziehungen an sich finde ich auch gut, dass man auch spontan handeln kann.“ (B6, Z. 57-61)*

Der/die nächste InterviewpartnerIn gibt an, dass die Einhaltung der psychologischen Verträge die Jobsicherheit im Unternehmen gesichert hat:

*„Ja, also, die gibt es hier glaube ich schon aber es gibt halt Sicherheit, wenn man es einhält, dass man Loyal ist und engagiert ist. Also es war jetzt jedenfalls in den letzten Jahren so. Man weiß nicht wie sich das jetzt ändern wird, weil das ist ja alles ein Prozess.... aber in den letzten Jahren war es schon so dass du relativ.... die meisten Leute haben selber gekündigt, es gab wenige die gekündigt wurden.“ (B8, Z. 21-25)*

Während die eine Person der Meinung ist, dass es „das Arbeitsklima auflockert“ (B7, Z. 206-207), wenn Leistungen gegenseitig erbracht werden, sieht die erste interviewte Person psychologische Verträge als Voraussetzung für soziale Verbindungen, Rückhalt und Loyalität im Unternehmen:

*„Diese menschlichen Qualitäten sind das was viel mehr Verbindung schafft, Rückhalt schafft aber auch die Loyalität dem Unternehmen gegenüber stärkt, vermehrt. Auch im Sinne des Zusammenarbeitens, Zusammenhaltens. So ein Gefühl des sich gegenseitig*

*Tragens. Oder auch, wenn man mit Menschen arbeitet, gehört es auch wirklich dazu, dass ein Ausmaß an Einfühlsamkeit da ist füreinander.“ (B1, Z. 241-245)*

Ja ich glaube, dass das alles ein bisschen das Arbeitsklima auflockert, wenn Leistungen gegenseitig gebracht werden. (B7, Z. 206-207)

Die neunte befragte Person deutet schon an, dass sich psychologische Verträge auch auf die Motivation auswirken:

*„Insofern, dass das einem natürlich motiviert, wenn man das Gefühl hat, es wird einem etwas gegengeleistet und man wird wertgeschätzt und dann macht es einem natürlich auch mehr Spaß, gute Arbeit zu leisten.“ (B9, Z. 328-330)*

Eine andere interviewte Person bezieht die psychologischen Verträge mit ein in die Unternehmenskultur:

*„Das ist dann Unternehmenskultur, auch im Sinne des Unternehmens an Lösungen zu arbeiten, die über die eigene unmittelbare Tätigkeit hinausgehen. Und damit schafft man diese Identifikation mit dem Unternehmen.“ (B1, Z. 253-255)*

Die letzte Aussage soll deutlich machen, dass psychologische Verträge immer in beide Richtungen wirken. Wenn sie von der Arbeitgeberseite nicht erfüllt oder enttäuscht werden, lässt diese(r) InterviewpartnerIn durchklingen, dann hat das auch Konsequenzen auf der ArbeitnehmerInnenseite:

*„Nach einer Zeit, nach einem halben Jahr, Jahr, wenn ich positive Erlebnisse habe dann mache ich natürlich auch gerne meine Arbeit und ich arbeite gerne. Und wenn ich zusätzlich etwas machen muss, dann mache ich das gerne. Weil wenn ich zu viele negative Erlebnisse habe, dann natürlich nach einer Zeit, verliert auch die Qualität von meiner Arbeit.“ (B4, Z. 67-70)*

In den kommenden Unterüberschriften soll es nun um konkrete Auswirkungen auf Vertrauen und Motivation bei Erfüllung und Nichterfüllung bei psychologischen Verträgen gehen.

#### **4.2.1 Auswirkungen auf das Vertrauen bei Erfüllung**

Wenn psychologische Verträge von beiden Seiten erfüllt werden, dann löst es laut der Aussage von mehreren InterviewpartnerInnen das Gefühl von gegenseitigem Vertrauen aus. Ein(e) InterviewpartnerIn formulierte es folgendermaßen:

*„Also ich weiß nicht wie ich es formulieren soll. Ich habe es halt immer so gehalten in meinem bisherigen Berufsleben, dass du, wenn du was gibst, dann kriegst du auch etwas zurück. Es ist immer ein gegenseitiges Miteinander. Wenn ich jemanden Vertrauen schenke, kriege ich auch Vertrauen zurück. Also [...] es ist die Grundbasis für das was du da meinst finde ich.“ (B11, Z. 14-18)*

Aus dieser Aussage geht hervor, dass Vertrauen ein reziprokes Phänomen ist und auch die positive Wahrnehmung von psychologischen Verträgen bedingt.

Die nächste interviewte Person äußerte, dass das Vertrauen zufolge hatte, dass er/sie sich gestärkt fühlte indem ihm/ihr mehr zugetraut wurde. Zutrauen wiederum bedingt Vertrauen, dass eine Person das Zugetraute auch meistern kann:

*„Ich denke, wenn ich wirklich ein Anliegen hatte, oder Unterstützung gebraucht hätte, dann habe ich sie bekommen. Gleichzeitig ist mir auch zugemutet worden, mich allein zu bewähren. Dieser Mut des Zutrauens ist ja auch indirekt eine Stärkung.“ (B1, Z. 286-288)*

Der/die kommende Interviewperson ist auch der Meinung, dass existierendes Vertrauen die Maßnahmen von übermäßiger Kontrolle erspart und dadurch auch Zeit und Aufwand reduziert. Natürlich soll man laut ihm/ihr nicht „blind vertrauen“, Beschwerden müssen ernst genommen werden:

*„im Großen und Ganzen finde ich, dass die Mitarbeiter einfach grundsätzlich einen Aufgabenbereich bekommen sollten und ohne, dass das ständig kontrolliert wird. Natürlich, wenn es ständig irgendwie Beschwerden gibt, dann muss der Arbeitgeber das natürlich auch hinterfragen, warum gibt es ständig Beschwerden, aber so muss ich sagen, wenn ich jetzt ein Chef wäre, dann muss ich sagen, ich würde meinen Angestellten ein Aufgabengebiet geben und das muss er erledigen. Und dann schau ich nicht ständig auf die Uhr, wann er kommt und wann er geht, oder mit Steckkarte.“ (B3, Z. 77-84)*

Eine Person gab an, dass erfüllte Verträge und Vertrauen dazu führt, dass sie Sicherheit im positiven Umfeld empfindet, und sie dann auch gerne arbeitet (B4, Z. 31-33). Die zehnte interviewte Person äußerte, dass ein gutes Klima, das Vertrauen untereinander dazu führt, dass man sich gegenseitig versteht „und dann läuft alles viel besser“ (B 10, Z. 12-13).

Wenn Kontrakte erfüllt werden und dann Vertrauen entsteht, dann führt das laut dieser Person auch zu erhöhtem Austausch an Information mit der Geschäftsleitung:

*„Insofern, glaube ich, dass sie schon sehr zum positiven Arbeitsklima beitragen, einfach und so innerhalb von den ArbeitnehmerInnen auch viel Vertrauen in die Geschäftsleitung besteht, sodass wir halt wissen, wir können ehrlich mit unseren Problemen kommen.“ (B9, Z. 18-20)*

Doch es gibt nicht nur Befürworter von den Auswirkungen von Vertrauen, sondern auch eine kritische Stimme, die behauptet, dass ein „Zuviel an Vertrauen“ zu weniger Struktur und einer Verschiebung von Aufgabenbereichen geführt hat:

*„Ja ich glaub das ist überhaupt ein Problem im Unternehmen ist, dass sehr viel auf Vertrauen aufgebaut worden ist, auf den Einzelnen. Aber nicht auch wirklich nachkontrolliert*

*worden ist. Nachgeschaut worden ist. Das ist mein Eindruck jetzt, ein bisschen. Das viele Aufgaben einfach abgegeben werden von Leuten, weil... weiß ich nicht. Obwohl sie es eigentlich selber machen können. Das ist, das was ich jetzt so sehe, nach ein paar Monaten. Da muss man echt arbeiten an der Organisation. So dieses, jeder macht irgendwo irgendwas und es gibt keine Regeln und keine Normen, weil jeder irgendwie irgendwas macht und dass einfach auch auf diesem Vertrauen aufbaut ist irgendwie. Aber du hast jetzt keine Struktur. Wenn du jetzt irgendwie was brauchst, du hast jetzt nicht so, dass du sagst „Die Sachen sind da“. Es hat jeder da einen Teil, da einen Teil, da einen Teil. Aber das funktioniert aufgrund dieses Vertrauens, weil irgendwer es schon machen wird. (B11, Z. 107-117)“*

Aus diesen Ergebnissen lässt sich schließen, dass das Vertrauen bei erfüllten psychologischen Verträgen zu einer verstärkten Kommunikation, einem „Zutrauen“ und einer guten Stimmung zwischen den Organisationsmitgliedern führt. Eine andere Meinung lautet, dass es sich auf die internen Strukturen auswirkt.

#### **4.2.2 Auswirkungen auf das Vertrauen bei Nichterfüllung**

Wenn sich psychologische Verträge die zum Beispiel die Jobsicherheit oder die Loyalität der Geschäftsführung zu den Angestellte nicht erfüllt werden, hat das Auswirkungen auf das beiderseitige Vertrauen. Eine(r) der interviewten Personen nennt ein konkretes Beispiel zu so einer Situation:

*„Und da muss ich halt sagen, da hat mir die Geschäftsleitung dann einen Strich durch die Rechnung gemacht und hat eben diesen Kollegen entlassen aus Gründen der Einsparung, oder ´das geht schon´, oder wie auch immer.“ (B3, Z. 142-145)*

Die erste interviewte Person gibt dann an, gegenüber zukünftigen Vorhaben kritischer eingestellt zu sein, wenn einmal eine Enttäuschung stattgefunden hat:

*„Aber natürlich hat es eben Auswirkungen auf das „wie geht es dann weiter“, also auf die Entwicklung. Schon, dass man skeptischer ist, wie werden die Entwicklungen folgenden.“ (B1, Z. 281-283)*

Der/die folgende InterviewpartnerIn gab an, dass es negative Auswirkungen hatte, wenn die Entlohnung für eine Leistung deutlich geringer ausfiel, als angenommen:

*„Genau, negativ wäre in dem Fall eben, dass wenn man halt einfach deutlich weniger kriegt als man denkt. Oder würde kriegen. Wo das einfach offenbar unterschiedliche Wahrnehmungen gibt was man geleistet hat. Aus subjektiver Sicht natürlich aus meiner Sicht. Und aus der Sicht der Leitungsperson. Was man geleistet hat und worauf man Anspruch hat.“ (B8, Z. 208-211)*

Leider beschrieb diese achte Person keine weiteren Angaben darüber, welche Konsequenzen diese Differenz hatte. Die nächste Person beschrieb, dass sich eine Veränderung des ursprünglich ausgemachten Plans negativ auf ihr Wohlbefinden auswirkte:

*„Einmal war schon so etwas Organisatorisches. Es war etwas ausgemacht, es war aber noch nicht fix, es war nicht dokumentiert, nur mündlich besprochen und das wurde dann verändert. Natürlich habe ich mich da nicht so gut gefühlt, weil es angeblich fix war, aber natürlich kann sich das immer wieder verändern.“ (B4, Z. 120-123)*

In einer Organisation in der es zur Unternehmenskultur gehört, dass Organisationsmitglieder selbstständig und ohne Kontrolle arbeiten, könnte die plötzliche Einführung von Kontrolle zur Qualitätssicherung zu dem Gefühl führen, dass das Vertrauen von der Leitungsebene nicht vorhanden ist, äußert diese Person:

*„Nein, ich mein es war die Qualitätssicherung wo das halt vielleicht so kommuniziert wurde wo wir uns dann gewundert haben „warum jetzt ist das Vertrauen quasi nicht da“? Das fehlt quasi. Aber prinzipiell finde ich ist es ja auch in vielen anderen Organisationen ja so, dass dort Qualitätssicherung gemacht wird. Das ist ja nicht unbedingt ein Zeichen davon, dass da Misstrauen dahinter ist.“ (B7, 255-258)*

Wenn psychologische Verträge zwischen einer Einzelperson und der Geschäftsleitung gebrochen wurden, könnte dies als letzte Konsequenz bei dieser Person auch dazu führen, dass diese Person innerlich kündigt, oder sogar das Unternehmen verlässt:

*„Schau, prinzipiell gehen wir eben alle arbeiten, was auch sehr wichtig ist. Aber, wenn ich sekkiert werde, dann gehe ich. Ich habe schon einen Staatsposten gehabt, indem ich sekkiert wurde und da habe ich dann gesagt: „Wisst ihr was, habt's' mich gern.“ (B3, Z. 222-224)*

Aber nicht nur bei einer Einzelperson kann es dazu führen. Werden kollektive psychologische Verträge gebrochen und ist die Loyalität unter den Organisationsmitgliedern und ihr Selbstbewusstsein stark ausgeprägt, kann es auch dazu führen, dass mehrere Angestellte sich dazu entschließen, das Unternehmen zu verlassen. Eine(r) der InterviewpartnerInnen erinnert sich an so eine Erfahrung:

*Ich glaub schon sehr stark. Weil ich ganz einfach glaube, dass durch die Abgänge der MA sehr polarisiert worden ist. Und wir leben in einer Welt, es ist hart. Jeder ist ersetzbar. Man muss einfach jedem eine Chance geben. MA sind freiwillig gegangen. Die sind nicht gegangen worden. Wenn Unternehmen heutzutage in der Wirtschaft reorganisiert werden, funktioniert das nach einer Liste: Du gehst, du bleibst. Und nicht: Ich gehe freiwillig. (B11, Z. 443-447)*

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Nichterfüllung von psychologischen Verträgen laut den Aussagen der interviewten Personen zu Enttäuschung, dem Gefühl von nicht vorhandenem Vertrauen und als letzte Konsequenzen sogar zu innerer Kündigung und Kündigung von mehreren Personen führen kann.

#### **4.2.3 Auswirkungen auf die Motivation bei Erfüllung**

Die Erfüllung von psychologischen Verträgen kann sich auch auf die Motivation der MitarbeiterInnen auswirken. Die folgende interviewte Person findet ein Punkteschema für die von Angestellten absolvierten Fortbildungen motivierend. Allerdings gibt sie zu bedenken, dass die erwünschte Punktezahl etwas zu hoch angesetzt und dadurch schwerer zu erreichen ist:

*„Was ich an unserem System jetzt nicht so toll finde, das ist das es.... 50 Punkte zusammen zwar gibt... und man auch einen Tag Urlaub... oder auch Thalia Gutscheine... finde ich genial. Aber ich finde... 50 Punkte und für eine Fortbildung kriegt man nur 2,5 oder 5 finde ich halt ziemlich hochgeschossen.“ (B6, Z. 122-126)*

Die nächste Person fühlte sich durch die Förderung ihrer Beschäftigungsfähigkeit durch unterstützte Fortbildungen dazu motiviert, ihr angeeignetes Wissen an andere Organisationsmitglieder weiterzugeben und gab auch an in der Freizeit etwas für das Unternehmen geleistet zu haben:

*„Ja, meine neu gewonnenen Kompetenzen in der Schulgruppe, die Weitergabe meiner neuen Kompetenzen an Mitarbeiter. Vor Jahren habe ich ein Fest organisiert, und da hatten wir eine Aufführung und da habe ich meiner Freizeit sehr viel dafür gemacht. Also alle Szenen geplant und Texte kopiert. Ich habe mit Familienangehörigen am Wochenende für jeden der Teilnehmer ein Handout gestaltet und es mit unterschiedlichen Farben markiert, Samstag, Sonntag.“ (B5, Z. 15-20)*

Der/die vierte InterviewpartnerIn gab an, dass es die Motivation sich so auswirkte, dass sie beruflich neues mit den KlientInnen (Kindern) ausprobierte und gerne in die Arbeit kam:

*„Einerseits war das beruflich, es war interessant für mich, ich war neugierig wie das funktionieren wird und deswegen habe ich viele neue Wege bei den Kindern probiert und erarbeitet. Und andererseits ich habe mich da immer sehr wohl gefühlt. In Sicherheit und dann komm ich schon gerne.“ (B4, Z. 95-98)*

Dies bestätigten auch weitere Personen, die dann auch angaben, mit Freude in die Arbeit zu gehen und motivierter zu sein, wenn alles gut funktioniert und alle zufrieden sind (B6, Z. 176-179; B8, Z. 435-437; B10, Z. 127-132).

Während die eine Person angab, dass sich extrinsische Faktoren wie Urlaube, Geburtstage, Jubiläumsregelungen und Prämien besonders gut auf die Motivation auswirkten, schienen bei der kommenden Person eher intrinsische Faktoren zu sein, die die Motivation begünstigten:

*„Ich bin auch sehr ein Umweltschützer oder mein ökologischer Fußabdruck ist für mich auch sehr wichtig. Und da denke ich mir: Ich persönlich engagiere mich, dass vielleicht die Flaschen entsorgt werden. Da gebe ich eine Tasche hin. Gehört jetzt nicht unmittelbar vielleicht hin. Mein Engagement, vielleicht nicht in der Firma, sondern grundsätzlich.“ (B3, Z. 227-230)*

Was hier auffällt ist, dass Personen eher angaben, welche Faktoren sich förderlich auf ihre Motivation und ihr Engagement auswirkten. Diese Faktoren waren intrinsischer und extrinsischer Art. Viele gaben an, sich über Bestätigung von außen zu erfreuen: wenn sie sehen, dass andere zufrieden sind und Sachen funktionieren oder wenn sie Gegenleistungen erhalten. Auch persönliche Weiterentwicklung und die Freiheit eigene Interessen zu verfolgen, beispielsweise Umweltschutz oder das Ausprobieren von neuen Dingen, wirkten motivierend.

#### **4.2.4 Auswirkungen auf die Motivation bei Nichterfüllung**

Wenn psychologische Verträge nicht erfüllt, oder gebrochen werden wirkt sich das laut der Aussage der interviewten Personen auch auf ihre Motivation aus. Bei InterviewpartnerInnen findet diese Wirkung in unterschiedlichem Ausmaß statt. Diese Person hat beschlossen sich wieder auf sich zurückzubedenken und beschrieb es folgendermaßen:

*„Das ist unterschiedlich. Ich glaube irgendwann habe ich beschlossen das auszublenden. Und meine Arbeit in der Gruppe zu machen. Und die so gut wie möglich zu machen und mich nicht unterkriegen zu lassen von etwas, was man selber nicht beeinflussen kann. Das ist aber meine persönliche Einstellung dazu. Ich glaube, wenn man sich zu viel damit beschäftigt, mit dieser momentanen Situation, dann glaub ich schon, dass sich das sehr auf die Motivation auswirken könnte. Bei mir ist das eben nicht so. aber weil man sich halt auch seinen eigenen Kreis mit MitarbeiterInnen sucht, was eine Sicherheit gibt. Und weil man eben schaut, sein eigenes kleines eben gut zu machen. Und weiter trotzdem motiviert zu arbeiten.“ (B9, Z. 287-295)*

Während äußere Umstände bei der Interviewperson B9 zu einer Abgrenzung und Konzentration auf die eigenen Tätigkeiten geführt hat, hat die Unruhe bei der Person B8 Kräfte geraubt, und zu einer großen Reduktion von Motivation geführt:

*„Naja schon die Situation, dass sehr viel Unruhe da ist, dass sehr viel negativer Zugang zu den Dingen da ist, dass sehr viel Unklarheit da ist. Das schwächt die Motivation schon. [...]*

*Diese ganze Umbruchphase mit den ganzen Dramen die passiert sind, mit den Beeinflussungen von Menschen, halt, das sehr viele Kräfte geraubt hat und jetzt nicht wirklich mehr Motivation da ist einfach.“ (B8, Z. 332-336)*

Besonders demotivierend wirkt es auch eine Person, wenn „Unzufriedenheit bei den MitarbeiterInnen, Beschwerden und etwas zu erledigen ist, wofür keine Zeit ist“ (B10, Z. 134-136), dann macht es diese Person müde und demotiviert. Sie ist ebenfalls der Meinung, dass viele MitarbeiterInnen sich nicht wohl und sicher fühlen, wenn sie nicht wissen wofür die zuständig sind (B9, Z. 169-171)

Die kommende Person hat bereits ihr Dienstverhältnis von sich aus beendet und beschreibt Umstände, die sich negativ auf ihre Motivation auswirken würden:

*„[...] das Weggehen zum Beispiel, wenn das jetzt nicht von mir aus kommen würde, sondern wenn ich gekündigt werden würde. Das wäre sicher eine andere Situation. Und wenn ich das irgendwie nicht nachvollziehen kann. Oder wenn ich merken würde, niemand interessiert sich jetzt für die Endphase meines Daseins. Oder es ist jetzt auch Unklar, wie es weitergeht mit dem Teilbereich, den ich habe überhabe. Das wäre demotivierend. (B1, Z. 396-401)*

Diese interviewte Person sagte, dass wenn sich zu viel ändern würde und die Kontrolle und die Sparmaßnahmen im Unternehmen zu groß werden, dann wäre sie dermaßen „genervt“, dass sie damit droht, nicht mehr gleichermaßen Leistungen zu erbringen:

*„Wenn man das Gefühl hat, da ändert sich alles, und die Kontrolle es größer, und es wird eingespart und so weiter, dann ist man sicher auch eher, einfach gesagt genervt, und nicht bereit, solche Leistungen zu bringen.“ (B9, Z. 155-159)*

Derselben Person ist es ein großes Anliegen und Voraussetzung für die Motiviertheit, dass sie schafft, was sie sich vorgenommen hat:

*„Ja, genug Personal und entsprechend aufgestellt sein, was das Personal in der Gruppe betrifft. Das man in der Gruppe auch gute Arbeit leisten kann. Ich glaube, dass das auf Dauer eher demotivierend ist, wenn man das Gefühl hat, man schafft nie was man sich vornimmt. Und eigentlich nicht darüber selbst entscheiden kann, weil das eben einfach nicht möglich ist.“ (B9, Z. 236-240)*

Fehlende Wertschätzung im Umgang und die nicht Anerkennung von vollbrachter Leistung kann sogar Gefühle der Demütigung auslösen (B1, Z. 465-468) und wird heftig kritisiert (B8, Z. 148).

Bei Nichterfüllung oder Bruch von psychologischen Verträgen kann es laut der Aussagen von den Unternehmensmitgliedern zu einem starken Motivationsabfall kommen und infolge auch zu einem Abfall in der Leistungserbringung.

## 4.3 Subjektive Maßnahmenempfehlungen

Im kommenden Teilbereich der Arbeit geht es um die individuellen Maßnahmen der befragten InterviewpartnerInnen an die Geschäftsleitung um das Vertrauen und die Motivation unter den ArbeitnehmerInnen zu steigern.

### 4.3.1 Maßnahmen der Geschäftsleitung um das Vertrauen zu steigern

In diesem Kapitel geht es um die subjektiven Empfehlungen von MitarbeiterInnen an die Leitungsebene um das interpersonelle Vertrauen zu stärken. Am häufigsten ist von den Personen die Meinung geäußert worden, dass „das Persönliche das Wichtigste ist“ dabei geht es zumeist um ein „Treffen mit MitarbeiterInnen“ (B7, Z. 297-298). Für den persönlichen Umgang gibt es verschiedene Handlungsempfehlungen:

*„Zum Beispiel eben, dass sie alle kennen lernt, persönlich. Dass sie Gespräche vereinbart, dass sie dann auch eben Gelegenheiten der Kommunikation nützt, auf die Mitarbeiter zugeht. Einladend, eben dass man sich kennenlernt.“ (B1, Z. 343-345)*

Eine Person hat klar ausformuliert, dass es ihr wichtig sei, dass die Führungsperson konkretes Interesse an der Arbeit der Angestellten zeigt:

*„[...] sich für die Sachen interessieren die man plant, die man macht. Und für die man lebt. Also wenn sich die GF interessiert dafür: Wie kommt das überhaupt zustande. Was wird geplant? Jetzt nicht „kontrollversionmäßig“, sondern einfach nur zwischenmenschlich. Das man fragt: Und wie schauts aus? Und man Interesse zeigt. Durch Fragen.“ (B6, Z.231-235)*

Angefangen beim persönlichen Kennenlernen, aber auf fortgesetzt bei anderen persönlichen Gesprächen im Laufe des Arbeitsverhältnisses, spielt auch das „Offenlegen der Karten und die damit erreichte Transparenz“ (B7, 393-395) eine Rolle bei der Generierung von Vertrauen.

Eine interviewte Person nennt gleich mehrere Faktoren für die Förderung von Vertrauen, neben der Kommunikation auch die Wertschätzung, positive Angebote beispielsweise Räumlichkeiten und klare Strukturen:

*„Ja ich glaube vor allem Kommunikation, hinzugehen auf die Mitarbeiterinnen. Inklusive auch positive Angebote an die Mitarbeiter. Sei es Raum, sei es... keine Ahnung. Also Formen von Wertschätzung. Kommunikation und Wertschätzung sind die wichtigsten Dinge [...] und klare Strukturen!“ (B8, Z. 257-261)*

Doch in welcher Form kann kommuniziert werden? Die folgende Person wünscht sich eine gelebte „Open-Door Politik“:

*„Dass man einfach weiß, dass man egal mit welchen Problemen, dass man ein offenes Ohr hat. Und dass das die GL das auf jeden Fall ernst nimmt. Und wirklich versucht, mit uns gemeinsam, als Arbeitnehmerinnen Dinge auszusprechen, zu diskutieren, ernst zu nehmen, und das Gefühl einfach zu haben, man kann eben kommen mit seinen Sorgen.“ (B9, Z. 167-170)*

Die Partizipation von Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen wird auf wiederholt genannt im Zusammenhang mit dem Fördern von Vertrauen:

*„Dass man, bevor man viele Änderungen vornimmt auch die MitarbeiterInnen fragt, bzw. sich auch zusammensetzt. [...] Ich glaub es kommt immer schlecht an, wenn man sagt: „So ist es jetzt“. Als wenn man sagt „Ich habe das und das vor, könnte das so sein? Was haltet ihr davon?“ oder so.“ (B6, Z. 248-251)*

Als negative Empfindung äußert eine Person, wenn Entscheidungen „übergestülpt“ werden, dafür empfiehlt sie, dass Angestellte auch ein bisschen mitgestalten und mitentscheiden können (B5, Z. 192-193).

Interessant ist, dass dieselbe Person dann aber auch die Meinung äußert, dass die Geschäftsführung allerdings nicht nach den Wünschen und Bedürfnissen aller Personen fragen muss. Hier stellt sich die moralische und organisatorische Frage, wer einbezogen und wer nichteinbezogen in Entscheidungen wird:

*„Das ist in meinen Augen auch nicht der richtige Weg einer Geschäftsführung, wenn ich 50 Leute nach ihren Wünschen und Bedürfnissen erfrage, dann kriege ich 25 verschiedene Antworten. Mindestens oder mehr. Also eine Geschäftsführung ist Geschäftsführung und die darf entscheiden. Sie muss nicht nach Wünschen und Bedürfnissen fragen.“ (B5, Z. 278-282)*

Ebenfalls noch ein aktuelles Thema, worin sich aber die befragten Personen nicht alle einig waren, war, ob man sich „per du“ oder „per Sie“ anspricht: *„[...] auf jeden Fall mal per du sein. Weil per Sie immer so ein Abstand ist.“ (B6, Z. 230)* spiegelte die Einstellung einer Person, die schon länger im Unternehmen war. Hingegen vertrat ein neues Unternehmensmitglied die Meinung *„Du Trottel sagt man leichter als sie Trottel“ (B11, Z. 53-54)* und war daher eher gegen den Gebrauch des „Du“-Wortes in der gelebten Unternehmenskultur.

Laut mehreren interviewten Personen spielt die Fachkompetenz der Führungskräfte eine entscheidende Rolle in der Vertrauensentwicklung, dabei zählt vor allem auch die Erfahrung im betreffenden Unternehmensbereich:

*„Was das Vertrauen der Geschäftsleitung (GL) bisher auch gefördert hat war diese Supervisionen. Dadurch, dass die GL selber in unsere Klassen gegangen ist und selber gesehen hat wie wir arbeiten und auch selber Erfahrungen in dem Bereich hat.“ (B7, 435-438)*

Bezüglich des Auftretens wurde schon der erste Eindruck von einer der befragten Angestellten beurteilt, laut der ein ruhiges, ausgeglichenes, positives Auftreten gut ankommt:

*„Und der erste Eindruck von der GL war, dass sie sehr ausgeglichen ist, sehr ruhig und sehr positiv. Und wie sie auch geredet hat, bei diesem ersten Treffen bei dieser Konferenz.“ (B4, Z. 239-241)*

Als positive Maßnahmen wurden von der selber interviewten Person solche beschrieben, „die sehr schnell in der Zukunft sichtbar sind“ wie zum Beispiel diese Unterstützung der Angestellten (ebd. Z. 131-134).

Doch nicht nur Beobachtungen werden von MitarbeiterInnen geäußert, sondern auch die Erwartung, dass die Leitung *„persönliche Animositäten rauslässt und eigentlich auf das Unternehmen schaut“* (B11, Z. 476-477). Ebenfalls wurde geäußert, dass eine Geschäftsleitung, um vertrauenswürdig zu sein, Entscheidungen treffen muss und diese nicht auf unbeschränkte Zeit hinauszögern kann (B5, Z. 297-298).

Eine interviewte Person äußerte gleich mehrere Erwartungen wie professionelles Auftreten, dennoch empathisch und auch bei Änderungen und die Übernahme der bisherigen, gewohnten Wertehaltungen:

*„Naja, eben doch ein professioneller Umgang, einen sehr sachlichen Umgang mit den Dingen, aber trotzdem irgendwie so die menschlichen Werte mit hineinnehmen, und indem sie halt diese Wertehaltung übernimmt die hier bisher auch war. Und einfach durch gute Strukturierung... Neustrukturierung des Instituts. Das wäre eine ganz eine gute Sache, ganz wichtig.“ (B8, Z. 497-501)*

Der Annahme, dass Vertrauen auf der Dauerhaftigkeit der Lebensumstände beruht, widerspricht die Aussage einiger InterviewpartnerInnen. Die Folgende äußert sich auch positiv über neue Ideen und Veränderungen, ein motiviertes Auftreten der Leitung macht hier auch einen guten Eindruck:

*„Ich vertraue schon der neuen Geschäftsleitung. Sie ist sehr motiviert, sie macht im Moment sehr viel für unser Unternehmen. Ich hoffe, dass sie gute Ideen mitbringt und dass die neuen Änderungen gut für unser Unternehmen sind.“ (B10, Z. 181-183)*

Einer der Personen war es ein Anliegen, dass die Führungsebene, also die Personen mit Leitungsfunktionen geschlossen auftreten und „an einem Strang ziehen“ im vertrauenswürdig zu sein. (B5, Z. 173-177)

Etwas ausführlicher mit vertrauensfördernden Maßnahmen setzte sich InterviewpartnerIn B1 auseinander und fasste zusammen:

*„Sich wieder besinnen, die Scheinwerfer darauf richten, was das ist unsere Aufgabe, das gemeinsame Ziel und natürlich auf welchem Weg kommen wir zu diesem Ziel. Gemeinsam, und wer übernimmt da halt welche Aufgabe und diese Verteilung und so teambildende Maßnahmen. Organisationsentwicklung, dass man da noch jemanden von außen holt, der es unterstützt, der von außen kommt und einen anderen Blick darauf wirft. Organisationsentwicklung von innen her, da sind in erster Zeit vielleicht sogar mehr Besprechungen notwendig, bis sich dann einmal alles konstituiert hat.“ (B1, Z. 350-356)*

Hier wird ersichtlich, dass es auch das organisationale Vertrauen fördert, wenn Unterstützung von außen geholt wird, wenn eine Situation noch nicht gelöst ist.

Ein Beispiel, dass Vertrauen im Sinne von dem Wegelassen von übertriebener Kontrolle, auch Vertrauen generiert, lieferte folgende Aussage:

*„Das ist mein Engagement für die Firma, was ich eben mach, dafür schaut eben auch niemand: Hat der jetzt eine halbe Stunde Mittagspause, oder eine dreiviertel Stunde gemacht. Das ist eben das Vertrauen, was ich bekomme, das gebe ich eben zurück.“ (B3, Z. 206-208)*

Für zwei von elf Personen war es ein Anliegen, dass das Unternehmen strukturierter und organisierter wird. Für die eine interviewte Person vermittelt das dann „eine gewisse Standhaftigkeit von der Organisation und Sicherheit“ (B9, Z. 210-211), die andere äußerte sich derart:

*„[...] In der Organisation eine Organisation geben muss, damit das funktioniert. Damit es klare Richtlinien gibt. Wer ist für was zuständig. Wer muss was erledigen. [...] Also so ein bisschen muss jeder für seinen Bereich mehr Verantwortung übernehmen glaub ich. Und die Organisation als Ganzes einheitlicher werden.“ (B11, Z. 352-357)*

Viele unterschiedliche Verhaltensweisen und Eigenschaften der Führungskräfte werden von MitarbeiterInnen als ausschlaggebende Faktoren beobachtet und in Erwartung gestellt, um Vertrauen entwickeln zu können. Mitunter wird erwartet, dass die Führungskräfte neben einer „Open Door Policy“ auch offen auf die MitarbeiterInnen zugehen und persönliche Gespräche führen. In diesen sollten sie laut den interviewten Personen Informationen nicht nur aufnehmen, sondern auch weitergeben können (transparentes Handeln) und die MitarbeiterInnen in mögliche Entscheidungen miteinbeziehen. Ein konkretes Interesse an der Arbeit der MitarbeiterInnen sowie eine Fachkompetenz der Leitung wurde ebenfalls als vertrauensfördernd beschrieben. Das Auftreten der Führungskräfte wurde im Zusammenhang mit den Eigenschaften ruhig, motiviert, ausgeglichen

als positiv empfunden beschrieben. Gleichzeitig sollte das Management sich aber über gemeinsame Ziele einig sein und werden und geschlossen Auftreten und diese Entscheidungen nach Außen vermitteln. Dabei sollte das Vorgehen strukturiert und organisiert erscheinen, damit es Sicherheit vermittelt. In anspruchsvollen Unternehmenssituationen sollen sie laut InterviewpartnerInnen die richtige Balance zwischen Zutrauen und Kontrolle finden und sich auch von externen Fachleuten unterstützen lassen. Zugleich sollen sie sich der bisherigen Unternehmenskultur anpassen und die Werte übernehmen können, eines der Faktoren, zu denen es unterschiedliche Meinungen gab, war die Ansprache von Unternehmensmitgliedern mit „per du“ oder „per sie“.

#### **4.3.2 Maßnahmen der Geschäftsleitung um die Motivation zu steigern**

Was bewegt Personen dazu, täglich motiviert in die Arbeit zu gehen, auch wenn die Zeiten einmal etwas rauer sind, was ja im Sozialbereich nicht selten vorkommt? Im Folgenden werden die Antworten der interviewten Personen vorgestellt zumeist handelt es bei motivierenden Faktoren um eine Kombination zwischen extrinsischen und intrinsischen Einflüssen, für die eine Person spielt die Sinnhaftigkeit der Arbeit und das gute Betriebsklima eine wichtige Rolle:

*„Weil ich die Arbeit einfach sinnvoll finde, also auch sinnstiftend, wichtig, gut und es mir daher auch sehr ein Anliegen ist, dass es weitergeführt werden kann. Der Sache wegen. Das Unternehmen hat wirklich auch großartiges geleistet und es soll nicht verloren gehen. Weil ich mich eben auch verbunden fühle, es ist ein kollegiales, gutes Klima nach wie vor da, sowohl zu den Mitarbeiterinnen, als auch von meiner Seite her zur Geschäftsführung.“  
(B1, Z. 361-365)*

Doch welche Faktoren führen zu einem guten Arbeitsklima im Unternehmen? Folgende(r) InterviewpartnerIn empfindet gut gelaunte MitarbeiterInnen als wesentliche Voraussetzung:

*„[...] dass wir ein gutes Arbeitsklima haben, das ist mir sehr wichtig, im Betrieb. [...] Das alle gut gelaunt sind, nicht nur, dass sie sagen „ah uh, mehr Arbeit, mehr Arbeit“, fröhliche Mitarbeiter. Das ist das wichtigste für mich, weil egal wieviel Arbeit hast, wenn du rundherum nette Leute hast, dann lachen die und dann geht alles leichter. (B10, Z. 139-143)*

Um die Laune der MitarbeiterInnen zu heben, eignet sich laut einigen Befragten „gemeinsam Feiern“ (B5, Z. 226), von dieser Person wurden auch Beispiele von gemeinsamen Unternehmungen genannt, sogar einmal ein gemeinsamer Ortswechsel:

*„Zum Beispiel bei der Weihnachtsfeier, da haben sich auch immer Leute etwas überlegt. Früher, das ist jetzt schon Jahre her, waren auch diese Jahresabschluss Feste:*

*Sommerfeste, am Ende des Jahres, da ist man schon sehr müde, aber gleichzeitig, noch sowas gemeinsames, z.B.: dieser Ortswechsel nach Strebersdorf.“ (B1, Z. 376-379)*

Eine Person stellte gemeinsame Unternehmungen dahingehend in Frage, dass es schwer wäre etwas zu finden was allen gefällt und ohne, dass es zu einem verpflichtenden Gefühl kommen könnte:

*„So, mit einem Betriebsausflug, dass wäre wieder sowas verpflichtendes. Das ist ganz schwer jetzt da so einen Weg zu finden wo man sagt, das machen vielleicht gerne alle, oder das interessiert alle. Dass das jetzt nicht so einen negativen „muss“- Charakter kriegt.“ (B11, Z. 172-175)*

Für mehrere interviewte Befragte spielte Feedback (B3, Z. 338) in Form der Anerkennung von Leistung, auch wenn sie nicht monetär vergütet wurde eine Rolle:

*„Ja, wie ich nach der Ausbildung Blumen gekriegt habe und wir zwei gelobt worden sind, dass wir das abgeschlossen haben. Auch wenn wir keine Prämie bekommen haben, aber wir haben Lob und einen großen Blumenstrauß bekommen.“ (B5, Z. 222-224)*

Am öftesten genannt als förderliche Maßnahmen für die Motivation wurden jedoch Maßnahmen genannt die es den MitarbeiterInnen innerhalb ihrer Tätigkeit ermöglicht haben, „selbstständig zu arbeiten, [...] sich zu entfalten“ (B11, Z. 383-385). Eine weitere Person umschreibt diese Freiheit als „etwas Neues zu organisieren, neue Sachen auszuprobieren, ich habe mich nie begrenzt gefühlt, sie waren offen für neue Wege“ (B4, Z. 155-157). Die folgende Person nennt auch konkrete Beispiele der Umsetzung, die die Vorbereitungszeiten, aber auch die Arbeitszeiten und die persönliche Entscheidungsfreiheit betreffen:

*„Dass ich meine Vorbereitungen gestalten kann wie ich das möchte. Dass ich auch zwei kurze Tage in der Woche habe und nicht nur lange Dienste. Und einfach auch, dass ich mit Kindern arbeiten darf und kann... das motiviert. Und: dass ich die Gruppe gestalten kann so wie ich möchte. Das ist für mich auch ein ganz spezielles Thema, weil wenn ich immer nachfragen muss wegen jeder Kleinigkeit dann macht mir das auch keinen Spaß.“ (B6, Z. 271-279)*

Als eine weitere Maßnahme wird das „Vertrauen“ im Sinne von beschränkter Kontrolle genannt:

*„Ja ganz einfach eben dieses.... Vertrauen, das man nicht ständig kontrolliert und mich... ich habe mein Aufgabengebiet und das versuche ich zu erfüllen. (B3, Z. 356-357)“*

Den Inhalt der Arbeitstätigkeit, die Beschäftigung an sich, gaben auch viele Interviewte als motivierend an:

*„Eigentlich solange ich in meinem Bereich, meinem Job arbeiten kann, bin ich motiviert, weil ich meine Arbeit mag, meinen Beruf. Somit ist es nicht so schwer, mich zu motivieren.“  
(B4, Z. 151-152)*

Doch nicht nur den Inhalt, sondern auch den wahrnehmbaren Fortschritt, hier einen sichtbaren Erfolg bei den Kindern (B2, Z. 272) bewirkt zu haben, empfinden Angestellte als positiv, dieses ist aber dann nicht täglich möglich:

*„Wenn es ein richtig guter Tag war. Also ist wirklich nur tagesabhängig teilweise die Motivation. [...] Wenn man viel geschafft hat an einem Tag, dann ist das motivierend. Wenn ein Kind einen Fortschritt gemacht hat, und man das sieht, dann motiviert einen das.“ (B2, Z. 183-186)*

Ebenfalls in Zusammenhang mit Maßnahmen für die Motivation wurde der Wunsch nach Sicherheit nach klaren Verhältnissen, im Sinne von klaren Vorstellungen was die Zukunft betrifft und eine klare Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche genannt:

*„Derzeit motiviert mich, dass ich so einen Arbeitsplatz habe, und solche Arbeitsumstände habe, wo ich wirksam arbeiten kann und wo ich mich einfach Sicherheit fühle, und wo ich weiß, womit ich rechnen kann. [...] Zum Beispiel, dass ich weiß, welche Kinder ich haben werde, mit welchen MitarbeiterInnen ich arbeiten werde in den nächsten Monaten. Dass die Umstände und die Grenzen und Zuständigkeitsbereiche geklärt sind. Das gibt eine gewisse Sicherheit.“ (B4, Z. 143-149)*

Die Beförderung und die Übernahme von neuen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen und die damit einhergehende Lohnerhöhung wurde auch von einer Person als motivierend empfunden:

*„Natürlich jetzt war es im speziellen diese „Beförderung zur Gruppenleiterin“ die hat sich positiv auf meine Motivation ausgewirkt. Weil jetzt natürlich neue Aufgabenbereiche entsprechend entlohnt werden. Wo man natürlich mehr Verantwortung hat und was einem ja natürlich mehr motiviert.“ (B9, Z. 230-233)*

Im monetären Zusammenhang spielt jedoch nicht nur das Gehalt eine Rolle, sondern auch die (betriebswirtschaftliche) Ermöglichung von individuellen Urlaubsregelungen:

*„Ja, natürlich ist das Gehalt auch ausschlaggebend. Oder mit Sicherheit ausschlaggebend, ob man motiviert ist oder nicht. Urlaub, Urlaubsregelungen, dass man vielleicht auch einmal unter dem Jahr - ist halt schwer- wenn man einmal länger in den Urlaub gehen kann und nicht nur in den Ferien.“ (B2, Z. 272-275)*

Drei von elf Personen gaben auch an, dass ein gewisser Abstand von der Arbeit wieder motivierend wirken kann:

*„Ja, also ich glaub ich brauch einfach Distanz dann kommt die Motivation wieder, weil ich mich da zu viel reingehängt hab.“ (B8, Z. 282-283)*

Dabei bezog sich die interviewte Person B8 auf eine generelle, örtliche Distanz. Die Person B11 hingegen gab an, sich von Situationen und Problemen abzugrenzen:

*„Für mich persönlich, ich habe schon in so vielen Unternehmen gearbeitet und mit so vielen Situationen für mich klarkommen müssen, es ist natürlich, es nimmt einen mit. Es beschäftigt einen. Ich versuche mir halt zu sagen „ist nicht mein Problem“. Ich glaub anders würde man es sonst nicht überleben.“ (B11, Z. 451-454)*

Zweimal wurde dieses Bedürfnis nach Abstand im Zusammenhang mit dem Ausdruck „Urlaubsreif“ und einmal mit der selbstbeschreibenden Einstellung „burnoutmäßige Abwehrhaltungen“ (B8, Z. 282-285; B9, Z. 225) genannt.

Schlussendlich spielte auch die Persönlichkeitseigenschaft bei der Motivation eine Rolle, eine Person beschrieb sich als „grundsätzlich ein Mensch der mit meinem Job eine Freude hat.“ (B3, Z. 342)

Nur von einer interviewten Person wurde ein Beispiel gebracht, dass auch das negative Element der „Sanktion“ in der Motivation durch ein praktisches Beispiel veranschaulichte:

*„[...] den einen Fußballer musst ständig in den Hintern treten, dass er seine Leistung erbringt und dem anderen musst Streicheleinheiten geben. Und das ist die Aufgabe des Chefs, wen muss man in den Hintern treten und wer kriegt Streicheleinheiten.“ (B3, Z. 85-88)*

Jedoch, wenn man zwischen den Zeilen liest, macht die Person darauf aufmerksam, wie wichtig es ist, auf die Individualität der Angestellten einzugehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Sinn in der Arbeit und das Arbeitsklima von den meisten Angestellten als wichtigste Motivationsfaktoren genannt wurden. Doch wie kann man dies durch Maßnahmen betriebswirtschaftlich ermöglichen? Man kann beispielsweise auf den Wunsch der MitarbeiterInnen bei der Tätigkeitsverteilung in der Personalentwicklung eingehen, sofern das möglich ist. Das Arbeitsklima kann man durch gemeinsame Events, in denen auch Erfolge gemeinsam gefeiert werden erhalten und verbessern. Um den Erfolg feiern zu können, ist zuerst notwendig, ihn messbar zu machen. Hier gilt es die richtige Balance zwischen der Evaluierung der Leistung und Freiheit in der Gestaltung finden zu können. Bei manchen Personen kann man Feedback, Lob und Anerkennung als Führungskraft anwenden um eine gut gelungene Leistung Wert zu schätzen. Von einigen Personen wurde auch geäußert, dass ihnen das

Vertrauen, die Freiheit und Zutrauen von neuen Tätigkeiten und deren Entfaltung zu ihrer Motivation in der Arbeit beiträgt. Motivation scheint aber auch sehr von Persönlichkeitsfaktoren abhängig zu sein. Während manchen interviewten Personen die Freiheit in ihrer Tätigkeitsausübung sehr wichtig war, bevorzugten andere stabile Verhältnisse, Sicherheit und eine klare Zukunftsperspektive. Zu einer Zukunftsperspektive gehört auch das Ermöglichen der Entwicklung in Form von Beförderung und Gehaltserhöhung, äußerten die ExpertInnen in den Interviews. Im Zusammenhang mit Motivation wurde hier auch der Wunsch nach Abstand und Abgrenzung genannt, um wieder neue Ressourcen aufbauen zu können. Auf den Wunsch nach Abstand kann man beispielweise mit Berücksichtigung von Urlaubswünschen, eventuellen individuellen Lösungen (z.B.: Bildungskarenz, Sabbatjahr) oder dem respektvollen Umgang mit der Privatsphäre eingehen. Für die Abgrenzung und Aufarbeitung von manchen Situationen und Erlebnissen kann man Supervisionen anbieten.

## 5 Diskussion

Dieses abschließende Kapitel beschäftigt sich mit der Beantwortung der Forschungsfrage(n) und stellt die Ergebnisse der Studie mit den theoretischen Grundlagen in Zusammenhang. Im Anschluss werden die Ergebnisse mit dem theoretischen Hintergrund zu einem Resümee zusammengefasst. Abschließend werden die Stärken und Schwächen der Studie sowie praktische Anwendungsoptionen und mögliche Ansatzpunkte für weitere Forschung zu den Themen psychologische Verträge, Unternehmenskultur, Vertrauen und Motivation diskutiert.

Für die Formung der Unternehmenskultur und auch die Arbeitsmarkenbildung spielt die Gestaltung und Umsetzung von psychologischen Verträgen zweifelsfrei eine wichtige Rolle. Dabei haben diese Faktoren alle einen sich wechselseitig beeinflussenden Charakter. Der psychologische Vertrag kann auch in das Employer Branding (Arbeitsmarkenbildung) inkludiert werden, indem Unternehmen schon in der Value Proposition (Arbeitgeberpositionierung) ihre Angebote und Erwartungen an und von neuen MitarbeiterInnen zu Abgrenzung von anderen Unternehmen formulieren (Raeder & Grote, 2012, S. 44ff.). Die gelebten Merkmale einer Unternehmenskultur (vgl. Tabelle 3, Becker, 2013, S. 176f.) werden zumeist von der Leitung von Organisationen vorgelebt. Ein Beispiel dafür liefert die Aussage von der interviewten Person B8 (Z. 29-39):

*„Ich glaube, das ist auch noch so ein ungeschriebener Vertrag, den es gegeben hat: respektvoller Umgang miteinander. Ich glaube, das ist etwas, was das Unternehmen hier sogar auszeichnet. Natürlich bis auf einzelne Ausfälle, aber die wirst du wohl nie ganz verhindern können. Untereinander, gegenüber den Eltern, unabhängig von Herkunft, Religion, Hautfarbe, was auch immer. Unabhängig von der Position im Institut war der Umgang immer sehr respektvoll. Das ist schon ein großes Plus am Institut.“ (B8, Z. 29-39)*

Auffällig ist hier eine relativ klare Einstellung der Unternehmensmitglieder zum täglichen Umgang miteinander, daher der Beziehung zur Umwelt. Genau dieser Umgang miteinander formt das Betriebsklima, daher das Gefühl, welches man wahrnimmt, wenn man eine Organisation betritt (Schein, 1999, S. 3ff.; Lönnies, 2014, S. 334). Das Betriebsklima wirkt sich dann auf die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation der Mitglieder des Unternehmens aus. Diese Annahme wird auch von der Aussage der interviewten Person B1 (Z. 253-255) bestärkt. Dabei sind die Grenzen teilweise so unklar und fließend, dass gar nicht auf ersten Blick erkennbar ist, welche der bisher genannten Faktoren einen Einfluss ausüben. Beispielsweise sind andere Autoren der Meinung, dass nicht das Betriebsklima, sondern die psychologischen Verträge auf die Motivation der Unternehmensmitglieder einwirken (vgl. Jost, 2008, S. 540; Berthel & Becker, 2013,

S. 37). Gemeinsam einig sind sich die Autorinnen darin, dass Führungskräfte als Rollenmodelle die Unternehmenskultur und die psychologischen Verträge maßgeblich mitgestalten, da sie doch zumeist die „Verhandlungspartner“ für die anderen Unternehmensmitglieder darstellen (Sackmann, 2004, S. 212f.; Jost, 2008, S. 540; Raeder & Grote, 2012, S. 9f.; Berthel & Becker, 2013, S. 37). Zwei Aussagen der interviewten Personen (B4, Z. 120-123; B8, Z. 208-211) bestärken die Annahme von Rousseau (1989, S. 123f.), dass bei psychologischen Verträgen die Sichtweisen der betroffenen Personen nicht immer übereinstimmen können, weil sie so subjektiv sind. Daher empfiehlt sich eine kontinuierliche Beobachtung und Anpassung der Vertragsinhalte des psychologischen Vertrages und eine aktuelle offene Kommunikation (Raeder & Grote, 2012, S. 9, ebd. S. 44ff.). Sowie die Unternehmenskultur wird auch der psychologische Vertrag teilweise im Leitbild des Unternehmens formuliert (Jacobshagen, 2006, S. 5; Jost, 2008, S. 547; Becker, 2013, S. 153f.), allerdings werden die meisten psychologischen Verträge mündlich festgelegt. Das erklärt, warum InterviewpartnerInnen eine kontinuierliche und offene Kommunikation dermaßen wichtig war (siehe B6, Z. 248-251). Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews ist aufgefallen, dass selbst die Abgrenzung vom psychologischen Vertrag zum juristischen Arbeitsvertrag in der Praxis nicht so klar ist, wie in der Theorie. So regelt der juristische Arbeitsvertrag zwar die Vertragsdauer, Entlohnung, die Funktion und Arbeitstätigkeit, den Urlaub, die Kündigung und die Sozialleistungen (Jacobshagen, 2006; Raeder & Grote, 2012, S. 2f.), laut Aussagen der InterviewpartnerInnen wurden aber gerade in den Bereichen Urlaubsregelung, Arbeitstätigkeit und Arbeitszeit aufgrund von mündlichen Absprachen in Form von psychologischen Verträgen, Veränderungen vorgenommen (B1, Z. 208-201; B3, Z. 171-177; B5, Z. 23-25; B7, Z. 6-11; B11, Z. 81-84).

Um die Hauptforschungsfrage nach den Auswirkungen der psychologischen Verträge als Teil der Unternehmenskultur auf Motivation und Vertrauen beantworten zu können, ist zunächst die Beantwortung der ersten Nebenforschungsfrage relevant. Um zu wissen, was die Auswirkungen von den psychologischen Verträgen im Unternehmen sind, ist es zunächst von Bedeutung welche psychologischen Verträge von den Angestellten in der betreffenden Organisation wahrgenommen und beschrieben werden.

Die meisten InterviewpartnerInnen nannten psychologische Verträge, die nach den Inhaltsdimensionen unterscheidbar sind (Raeder & Grote, 2012, S. 17ff.). Relationale psychologische Verträge, die für eine hohe Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation stehen und Elemente wie Arbeitsplatzsicherheit, Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten betreffen, wurden der Literatur entsprechend vorwiegend von

Angestellten mit Führungs- und Expertenfunktion und mit langfristiger Beschäftigung die Dienstzeit betreffend genannt (vgl. B1, Z. 208-210, ebd. Z.253-255; B4, Z. 95-98; B7, Z. 6-11; Millward & Hopkins, 1998, zitiert in Raeder & Grote, 2012, S. 17f.). Transaktionale psychologische Verträge die eher Inhalte wie Arbeitszeit und Arbeitsinhalte betreffen, wurden hingegen nicht nur vorwiegend von kurzfristigen Beschäftigten geäußert, wie von Millward und Hopkins (1998) beschrieben, sondern auch von Angestellten die langfristig beim Unternehmen beschäftigt sind und damit auch sehr verbunden schienen (B5, Z. 74-76; B8, Z. 64-67; B10, Z. 118-120). Die InterviewpartnerInnen äußerten beispielsweise den Wunsch nach klaren Definitionen für Zuständigkeitsbereiche und einer gerechten Entlohnung für Engagement in Form von ausreichender Entlohnung. Die Ergebnisse dieser Studie widersprachen insofern der Studie „Flexibilität ersetzt Kontinuität“ von Raeder & Grote (2001, S. 153ff.), dass die Sicherheit am Arbeitsplatz vielen InterviewpartnerInnen ein wichtiges Anliegen war (vgl. B4, Z. 95-96; B8, Z. 43; B10, Z. 12-13). Dies entsprach eher der Theorie von Hauff (2007, S. 36ff.) bei der viele Beschäftigte immer noch in hohem Ausmaß an Arbeitsplatzsicherheit interessiert sind. Allerdings muss man hier die Information ergänzen, welche eine Person äußerte, dass einige derjenigen Angestellten, denen Sicherheit kein Anliegen sind, bereits freiwillig das Unternehmen verlassen haben, bevor es zu wirtschaftlichen „Reorganisationsprozessen“ gekommen wäre, bei der man sich vielleicht von einigen Angestellten getrennt hätte (vgl. B11, Z. 443-447).

Nachdem es in der Literatur zwar die Unterscheidung zwischen bilateralen und kollektiven psychologischen Verträgen gibt (Jost, 2008, S. 540; Berthel & Becker, 2013, S. 37) von diesen aber keine expliziten Beispiele bei der Literaturrecherche gefunden worden sind, wurden die interviewten Personen nach ihren Wahrnehmungen und Meinungen bezüglich kollektiven und bilateralen psychologischen Verträgen befragt. Von den InterviewpartnerInnen wurden bilaterale Verträge geäußert, die die Arbeitszeit und Urlaubsregelung betrafen (vgl. B5, Z. 23-25; B6, Z. 117), Ausnahmeregelungen wie beispielsweise Mitnahme von Kindern oder Hunden zum Arbeitsplatz (B11, Z. 66-72), oder Ausnahmen die (Pflege-) Freistellung betreffend (B1, Z. 171-184) und individuelle Belohnung für Engagement und Zusatzfortbildung (B3, Z. 178-180). Dabei waren die Einstellungen zu bilateralen psychologischen Verträgen zwiespältig. Während einige der Personen eher gegen individuelle Regelungen eingestellt waren, weil sie schnell als „unfair“ (vgl. B9, Z. 93-98) werden könnten oder sie prinzipiell so eingestellt waren, dass alle gleichbehandelt werden (vgl. B2, Z. 71-73; B10, Z. 117), nehmen andere Personen sie als angemessen, oder sogar als Chance wahr (B3, Z. 178-180; B11, Z. 195-205). Als kollektive psychologische Verträge wurden Offenheit, faire Behandlung, respektvoller

und wertschätzender Umgang miteinander, faires Fehlermanagement und wechselseitige Loyalität, sowie die Arbeit an einem gemeinsamen Ziel, genannt (B1, Z. 36-48, ebd. Z. 68-74, ebd. Z. 118-127). Kollektive Dienstfreistellungstage, die nicht im Dienstvertrag geregelt sind (B7, Z. 6-11) und zusätzliche finanzielle Leistungen bei Unternehmenserfolg (B3, Z. 171-177) wurden ebenfalls von InterviewpartnerInnen erwähnt.

Die von den interviewten Personen genannten Auswirkungen bei Erfüllung von psychologischen Verträgen deckten sich weitgehend mit den in der Literatur von verschiedenen AutorInnen beschriebenen positiven Auswirkungen (vgl. Tabelle 2, Turnley et al., 2003, S. 187ff.; Jensen et al., 2010, S. 555ff.; Parzefall & Hakanen, 2010, S. 5ff.). In den Interviews äußerten die Personen, dass sie länger im Anstellungsverhältnis blieben, sich ihre Arbeitsleistung verbesserte, da ihre Motivation anstieg (B9, Z. 328-330), sie sich allgemein besser fühlten (B6, Z. 70-72), in der Arbeit und mit ihrem Leben zufriedener waren.

Zusätzlich gaben die InterviewpartnerInnen an, dass sich gewisse Arbeitsprozesse vereinfachen lassen (B9, Z. 33-39), psychologische Verträge positiv auf zwischenmenschliche Beziehungen, die Spontanität (B6, Z. 57-61) und die Arbeitsfreude (B4, Z. 67-70; B7, Z. 328-330) auswirkten. Ebenfalls gab eine Person an, dass es generell das Arbeitsklima „auflockert“, wenn gegenseitig Leistungen erbracht werden.

In Wechselwirkung mit erfüllten psychologischen Verträgen und Merkmalen der gelebten Unternehmenskultur stehen auch Vertrauen und Motivation (vgl. Tabelle 3, Becker, 2013, S. 176f.). In den Interviews wird geäußert, dass Vertrauen wiederum zu Vertrauen führt (B11, Z. 14-18), zu einem leichteren und besseren Informationsaustausch zwischen den Organisationsmitgliedern (B8, Z. 136-139; B9, Z. 18-20) und zu einer Flexibilität bei Prozessen, vor allem was die Verbesserung von Arbeitsleistungen betrifft (B4, Z. 18-22; B9, Z. 33-39).

Werden psychologische Verträge gebrochen oder nicht wie erwartet erfüllt, kann das zu negativen Folgen wie die Fluktuation von Beschäftigten führen, der Verkündung von Unzufriedenheit seitens der Angestellten, einer Verschlechterung des gesundheitlichen Empfindens im Sinne von empfundener Erschöpfung, mehr negativem Verhalten und einer schlechteren Stimmung (vgl. Tabelle 2, Turnley et al., 2003, S. 187ff.; Jensen et al., 2010, S. 555ff.; Parzefall & Hakanen, 2010, S. 5ff.). Zwei Interviewpersonen äußerten Beispiele für tatsächliche Stellenwechsel (B3, Z. 222-224; B11, Z. 443-447). Die interviewte Person B11 erwähnte, dass MitarbeiterInnen freiwillig das Unternehmen verlassen haben. Die Fragestellung bleibt offen, ob die Abwanderung von Personal, wie bei der Studie von Turnley & Feldman (1999, S. 895ff.) durch die neue Geschäftsleitung die unerwartet ins Arbeitsleben eintrat und Umstrukturierungsmaßnahmen plante und/oder

durch die Veränderungen bei den Qualitätsmerkmalen psychologischer Verträge (Raeder & Grote, 2012 S. 16) ausgelöst wurde. Laut der Theorie von Orvis, Dudley & Cortina (2008, S. 40ff.) sinkt die Arbeitszufriedenheit und die Loyalität bei weniger gewissenhaften Personen bei einem Vertragsbruch stärker und infolgedessen kann es auch leichter zur Kündigung der Arbeitsstelle kommen. Der Zustand der Erschöpfung wird zusammen mit einem Rückgang der Motivation von einer Person ausgesprochen (B8, Z. 332-336). Eine der interviewten Personen machte die Andeutung, ihre Arbeitsleistung reduzieren zu wollen, wenn sich die Erwartungen und Verpflichtungen in Form von verstärkter Kontrolle und Sparmaßnahmen aus ihrer Perspektive verschlechtern (B9, Z. 155-159).

Aufgrund der eben beschriebenen Auswirkungen bei Erfüllung und Nichterfüllung von psychologischen Verträgen ist es vorteilhaft, in herausfordernden Unternehmenszeiten, beispielsweise bei einem Geschäftsführerwechsel mit zeitgleich geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen, den Stand der psychologischen Verträge zu erheben. Dies könnte beispielsweise mit dem Messinstrument von Raeder & Grote (2012, S. 40ff.) erfolgen. Der Fragebogen erhebt die Erwartungen und Angebote zwischen Angestellten und Unternehmen bezogen auf die Faktoren „Identifizierungsmöglichkeit“, „Loyalität“, „Arbeitsplatzsicherheit & Beschäftigungsdauer“, „Gestaltung einer förderlichen Unternehmenskultur“, „interessante Arbeitsinhalte“, „Fähigkeiten und Einsatzmöglichkeiten“, „Aufstiegschancen“ und „Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit“. Durch die Erhebung könnte man auftretenden Unzufriedenheiten von Seiten der Angestellten, betreffend bestehender psychologischer Verträge erkennen und als Unternehmensleitung gegenwirken, indem man gezielt mit Maßnahmen zur Gestaltung von psychologischen Verträgen (ebd., S. 44ff.) Ergänzungen vornimmt.

Um das interpersonelle Vertrauen in der Organisation zu fördern gaben die interviewten Personen viele Empfehlungen die die offene Kommunikation miteinander und die Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse betrifft (Köhling, 2013, S. 16f.). Ebenfalls wurde der Wunsch nach Qualifikationsgesprächen genannt, die unerlässlich sind, um gemeinsame Ziele zu kommunizieren und zu vereinbaren, was schließlich eine Grundvoraussetzung für das Entstehen von Vereinbarungstreue und in Folge Vertrauen und Vertraulichkeit ist (Sprenger, 2007, S. 85ff.; Katzengruber, 2010, S. 32f.). Ein(e) InterviewpartnerIn betonte sogar, dass Kontrolle seitens der Leitung nicht unbedingt negativ auf das Vertrauen wirkt, wie bereits Malik postulierte (2000, S.149f.). Die Aussage einer weiteren Person bestätigte dies, deren Meinung es war, dass eine regelmäßige „Supervision“ von der Leitung sogar vertrauensenerweckend sei, weil es Fachkompetenz und Interesse an der Arbeit der Angestellten vermittele. Die Aussage zweier

Autoren (Meifert, 2008, S. 316; Bliesner et al., 2011, S. 61f.), dass die Förderung von Unternehmenskultur auch auf das Entstehen von Vertrauen positiv wirken könnte, wurde insofern bestärkt, dass einige Personen Mittel für die Gestaltung von direkter Unternehmenskultur als vertrauensfördernde Mittel nannten. Darunter waren das Abhalten von gemeinsamen Feiern, „Management by walking around“, Auszeichnung und Lob von Personen bei auffallender Leistung, aber auch eine klare Ressourcenzuteilung und neue Organisationsstrukturen.

Bezogen auf die Maßnahmenempfehlungen für den Erhalt und die Steigerung von Motivation werden die subjektiven Empfehlungen der InterviewpartnerInnen mit den Empfehlungen von Bergauer, (2001, S. 153f.) verglichen. Teilweise wurden die empfohlenen Maßnahmen von Bergauer (2001), auch von InterviewpartnerInnen genannt, beispielsweise das „mit gutem Beispiel vorangehen“ im Sinne von „selbst Engagement vorleben“ (B10, Z. 181-183). Ebenfalls geäußert wurde der Wunsch, dass die Führungsebene, daher die beteiligten, verantwortlichen Personen geschlossen in ihren Vorhaben vorgehen (B5, Z. 173-177). Diesen beiden Maßnahmen ist gemeinsam, dass sie auch vertrauensfördernde Wirkung haben. Eine Person sprach sogar die Empfehlung aus, dass die Führungskräfte wie bei der durch Bergauer (2001) benannten „Katalysatorfunktion“, den Veränderungsprozess durch Neustrukturierung vorantreiben (B8, Z. 497-501). Kommunikation und Teilnahme der MitarbeiterInnen bei Veränderungsprozessen schafft nicht nur laut Bergauer Motivation und Vertrauen, sondern auch laut einigen InterviewpartnerInnen (B1, Z. 350-365; B4, Z. 239-241). Doch im Gegensatz zu Bergauer nannten die Personen dieser qualitativen Befragung viel mehr extrinsische und intrinsische Motivationsfaktoren. Zu den intrinsischen Faktoren gehörten für die InterviewpartnerInnen, dass sie Tätigkeiten ausübten, in denen sie auch selber einen Sinn und Erfolg sahen, beispielsweise wurde der wahrgenommene Fortschritt bei den Kindern (KlientInnen) genannt. Um die Motivation zu steigern wurden von den interviewten Personen auch extrinsische Faktoren aufgezählt, wie die monetäre Anerkennung einer Leistung durch Prämien und Weihnachtsgutscheine. Am häufigsten äußerten die Personen jedoch Empfehlungen, die in der Zwei Faktoren Theorie von Herzberg (2003) vorkommen. Neben der Entlohnung spielten die Beziehungen zu den KollegInnen und die gemeinsame Kontaktpflege bei Feiern (z.B.: Weihnachtsfeier, Jahresabschlussfeier) eine große Rolle, aber auch die gegenseitige Unterstützung die wahrgenommen wurde. Auch die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu bekommen wurde positiv bewertet und oft in Zusammenhang mit dem Wort „Vertrauen“ geäußert.

Die Ergebnisse der interviewten ExpertInnen können derartig interpretiert werden, dass für die meisten InterviewpartnerInnen starke Zusammenhänge zwischen den Faktoren Unternehmenskultur, psychologische Verträge, Motivation und Vertrauen bestehen und sich die Wechselwirkungen unter diesen Faktoren stark ihre Arbeitszufriedenheit und Leistung beeinflussen. Die elf InterviewpartnerInnen sind zwar aus der Branche des Sozialbereiches gewählt, sind aber untereinander so heterogen, dass ihre Antworten was die Auswirkungen von Unternehmenskultur und psychologischen Verträgen auf Motivation und Vertrauen und Handlungsempfehlungen für das Management sehr unterschiedlich ausgefallen sind. Die Zusammenfassung der Forschungsarbeit und die abschließende Interpretation um die Forschungsfrage(n) beantworten zu können, ist Thema des nächsten Abschnitts.

## **5.1 Resümee**

Die Hauptforschungsfrage dieser Arbeit beschäftigte sich mit den Auswirkungen von psychologischen Verträgen als Teil der Unternehmenskultur auf das Vertrauen und die Motivation der MitarbeiterInnen eines Unternehmens aus dem Sozialbereich. Aufgrund der umfangreichen Fragestellung der Hauptforschungsfrage wurden aus ihr drei Nebenfragen abgeleitet.

Im Fokus der ersten Nebenfrage stand die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen des Unternehmens bezüglich der vorhandenen psychologischen Verträge in der Organisation. Die Ergebnisse zeigten, dass die Abgrenzung der psychologischen Verträge von anderen organisatorischen Faktoren, wie sozialen Verträgen, dem juristischen Arbeitsvertrag und der Unternehmenskultur, nicht immer eindeutig ist. Verschiedene bilaterale und kollektive psychologische Verträge wurden von den interviewten ExpertInnen genannt und subjektiv beurteilt. Dabei bezogen sich die Inhalte von psychologischen Verträgen auf die Themen reziprokes Vertrauen und Loyalität zwischen den MitarbeiterInnen und der Unternehmensleitung, individuelle Urlaubsregelungen, die nicht dienstvertraglich festgelegt sind, finanzielle Beteiligung der Unternehmensmitglieder am erwirtschafteten Unternehmensgewinn, Steigerung des Arbeitsmarktwertes der MitarbeiterInnen durch Fortbildungen, interne Aufstiegsmöglichkeiten, Wertschätzung und Anerkennung von Leistungen, transparente Kommunikation und (Arbeitsplatz-) Sicherheit. Ebenfalls ein Thema war das gegenseitige „Entgegenkommen“ im Sinnen von sich gegenseitig Aushelfen in herausfordernden Situationen des Arbeitsalltags, sowohl von der Seite der Leitung als auch von der Seite der Angestellten. Als Beispiel für das Entgegenkommen von den MitarbeiterInnen wurde hier die Übernahme von zusätzlichen Arbeitsleistungen und

Arbeitsbereichen bei plötzlichem Ausfall von KollegInnen genannt. Als Entgegenkommen von der Leitung wurde beispielsweise die Unterstützung bei der Ermöglichung einer berufsbegleitenden Zusatzausbildung und die Zusage des Wiedereinstiegs in den Beruf nach längerer Auszeit genannt.

Die Ergebnisse der zweiten Nebenfrage, nach den Auswirkungen von psychologischen Verträgen und somit auch der Unternehmenskultur auf das Vertrauen und die Motivation der MitarbeiterInnen bei Erfüllung und Nichterfüllung waren sehr vielseitig, aber entsprachen häufig den gewonnenen Erkenntnissen der Fachliteratur. Bei erfüllten psychologischen Verträgen kommt es, den interviewten Personen zufolge, zu einem Anstieg von Vertrauen und Vertraulichkeit unter den Unternehmensmitgliedern und zu einer vermehrten Erbringung von gegenseitigen Leistungen. Die Übernahme von Leistungen von MitarbeiterInnen wird einerseits häufig als „Zutrauen“ wahrgenommen und daher auch als indirekte Stärkung ihrer Kompetenzen, andererseits wird sie auch manchmal als belastend oder unzureichend vergolten, empfunden. Das gestärkte Vertrauen fördert die offene Kommunikation und Transparenz im Unternehmen und Herausforderungen können flexibel gemeistert werden. Nicht alle Personen sehen das Vertrauen aber gleich positiv. Eine kritische Stimme äußerte, dass das Vertrauen sich auf interne Strukturen in der Organisation auswirkte und die Grenzen der Zuständigkeitsbereiche verschoben hat. Die Nichterfüllung von psychologischen Verträgen kann zu einem starken Vertrauensverlust der Unternehmensmitglieder führen und infolge auch zu Kündigungsabsichten.

Bezogen auf die Motivation gaben die interviewten ExpertInnen an, dass Bestätigung und Anerkennung der Leistungen von Seiten der Unternehmensleitung, sowie die Ermöglichung von persönlicher Weiterentwicklung durch Ermöglichung von Freiheitsfördernden Umständen in ihrem Bereich die eigene Motivation und Arbeitszufriedenheit anheben und dazu führte, dass die Personen auch angaben, beispielsweise Überstunden zu leisten und sich über die im Dienstvertrag stehenden Tätigkeiten zu engagieren. Bei einem Bruch der psychologischen Verträge kann es zu einem starken Motivationsabfall unter den MitarbeiterInnen kommen und in direkter Folge auch zu einem Leistungsabfall in der Arbeit. Personen, die sich aber gut von äußeren Arbeitsumständen abgrenzen konnten und ihre Motivation aus intrinsischen Faktoren bezogen, beispielsweise den Erfolg gemessen am Fortschritt der Kinder, gaben an, ihre Arbeitszufriedenheit und ihre Arbeitsleistung auf längere Sicht aufrecht erhalten zu können.

Zuletzt wird auf die Beantwortung der dritten Nebenforschungsfragen, welche Maßnahmen die ExpertInnen der Geschäftsleitung empfehlen, um die Motivation und das Vertrauen unter den MitarbeiterInnen zu stärken, eingegangen. Hierbei kam es zu

Überschneidungen mit der Literatur und auch zu Überschneidungen was die Empfehlungen für die Gestaltung von Unternehmenskultur, psychologischen Verträgen und die Förderung von Motivation und Vertrauen betraf. Alle vier Themen sind untrennbar miteinander verbunden und am häufigsten wurden Empfehlungen von den ExpertInnen in Richtung Kommunikation, Kommunikationsförderung und beispielhaften Vorleben seitens der Leitungspersonen genannt, aber auch der Respekt von der Privatsphäre wurde angesprochen.

In dieser Arbeit wurden die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Wirkungen von psychologischen Verträgen als Teil der Unternehmenskultur untersucht. Im folgenden abschließenden Kapitel wird die Arbeit kritisch reflektiert und ein Ausblick auf Anwendungsbereiche in der Praxis, sowie weitere Forschungsmöglichkeiten gegeben.

## **5.2 Reflexion, Implikation und Forschungsausblick**

In diesem Abschnitt werden zuerst die Ergebnisse der Studie in Hinblick auf Stärken und Schwächen der empirischen Untersuchung reflektiert und anschließend verschiedene Anregungen und praktische Anwendungen aufgezeigt.

Kritisch in Hinblick auf die Ergebnisse ist zu betrachten, dass es sich bei den ExpertInnen, die befragt wurden um ArbeitskollegInnen im selben Unternehmen handelt. Daher kann es sein, dass die Antworten auf manche Fragestellungen sehr gut überdacht wurden und nicht vollständig die tatsächlichen Einstellungen und Meinungen der Personen wiedergaben. Eine Verzerrung der Antworten durch den Einfluss der sozialen Erwünschtheit und durch die Anwesenheit und das Verhalten der interviewenden Person ist infolge nicht auszuschließen (Scheufele & Engelmann, 2009, S. 142). Des Weiteren könnte es zu Problemen des Instruments, des Fragebogens durch kognitive und affektive Ausstrahlungseffekte gekommen sein. Kognitive Ausstrahlungseffekte treten auf, wenn die Fragen in einer Reihenfolge angeordnet sein könnten, die Ausstrahlungseffekte auf anschließende Fragen ermöglicht. Zu affektiven Effekten, könnte es gekommen sein, wenn die Fragestellung bei den interviewten Personen Emotionen ausgelöst hat, die die Antworten beeinflusst haben (ebd., S. 144). Weiters wurden die Interviews mit Hilfe der Transkriptionssoftware „Dragon“ verschriftlicht, allerdings leider fehlerhaft, so dass sie fast zur Gänze neu geschrieben werden mussten.

Als Vorteil der Erhebung kann festgehalten werden, dass innerhalb der Organisation viele unterschiedliche Perspektiven erfragt werden konnten, die einen vielseitigen Einblick in das Forschungsthema ermöglichten. Die meisten interviewten Personen gaben an, dass sie durch das Interview zu einer selbstreflexiven Auseinandersetzung zu dem

Thema angeregt worden sind und das als bereichernd empfanden. Ebenfalls ein Vorteil der Studie war, dass sich die befragten Personen ausreichend Zeit ließen, die Fragen zu beantworten und dadurch fast alle Fragen zur Gänze beantwortet wurden.

Aufgrund der beschriebenen Auswirkungen bei Erfüllung und Nichterfüllung von psychologischen Verträgen wäre es eine mögliche Implikation für die Praxis, in herausfordernden Unternehmenszeiten, beispielsweise bei einem Geschäftsführerwechsel mit zeitgleich geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen den Stand der psychologischen Verträge in betroffenen Unternehmen zu erheben. Dies könnte beispielsweise mit dem Messinstrument von Raeder & Grote (2012, S. 40ff.) erfolgen. Der Fragebogen erhebt die Erwartungen und Angebote zwischen Angestellten und Unternehmen. Dadurch könnten auftretende Differenzen betreffend psychologischer Verträge erkannt, und Unzufriedenheiten so vorgebeugt werden, indem man gezielt durch die Maßnahmen zur Gestaltung von psychologischen Verträgen (ebd. S. 44ff.) Ergänzungen vornimmt.

Als Implikation für die Praxis und auch als Ausblick für mögliche Studien, wäre der Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur des Landes und den Landeskulturen (Thomas et al., 2010, S. 22f.) innerhalb von Europa. Eine der interviewten Personen (B4, Z. 7-12) äußerte einen wahrgenommenen subjektiven Länderunterschied zwischen Österreich und Ungarn. Hier könnten weitere europäische und nichteuropäische Länder auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezüglich psychologischer Verträge und Unternehmenskultur betrachtet werden.

Ebenfalls anregend für weitere Forschung war zum Beispiel, dass der Faktor der Sicherheit, der laut der Studie „Flexibilität ersetzt Kontinuität“ (Raeder & Grote, 2001) aufgrund der zunehmenden Arbeitsflexibilität der letzten Jahre abgenommen hat, in der Organisation die der Betrachtungsgegenstand war, nach wie vor den Angestellten wichtig erschien. Schlüsse auf andere Unternehmen lassen sich hier dennoch nicht ziehen, da es sich um ein Unternehmen aus dem Sozialbereich handelt und die Aussagen von Unternehmensmitgliedern im Vergleich bei einem gewinnorientierten Unternehmen aus dem Wirtschaftsbereich ganz anders ausfallen könnten. Außerdem haben einige Angestellte vor der Befragung bereits das Unternehmen verlassen und diejenigen, die geblieben sind und interviewt wurden gaben häufig an, sich aufgrund langjähriger Beschäftigung mit der Organisation zu identifizieren und bleiben zu wollen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass psychologische Verträge, Unternehmenskultur, Motivation und Vertrauen für die hier befragten InterviewpartnerInnen, im engen Zusammenhang miteinander stehen und auf die erlebte Zufriedenheit dieser Angestellten in ihrer Arbeit wirken. Dadurch hängen diese Faktoren auch mit der Leistung der

interviewten Personen und daher indirekt mit dem Unternehmenserfolg und der Repräsentation der Organisation nach außen zusammen. So fasst es eine interviewte Person zusammen:

*„Insofern, dass das einem natürlich motiviert, wenn man das Gefühl hat, es wird einem etwas gegengeleistet und man wird wertgeschätzt und dann macht es einem natürlich auch mehr Spaß, gute Arbeit zu leisten.“ (B9, Z. 328-330)*

## Literaturverzeichnis

- Albert, Günther (2008). Betriebliche Personalwirtschaft. (9. Aufl.) Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag.
- Bartscher-Finzer, Susanne/Martin, Albert (2003). Psychologischer Vertrag und Sozialisation. In Martin, Albert (Hrsg.). Organisational Behaviour - Verhalten in Organisationen (S. 53-76). Stuttgart: Kohlhammer.
- Becke, Guido (2008). Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen: zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin: Sigma.
- Becker, Manfred (2013). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. (6. Aufl.) Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Bergauer, Anja (2001). Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung. Eine empirische Analyse. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013). Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen und betrieblicher Personalarbeit. (10. Aufl.) Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Bliesner, Anna/Gundert, Hanna/Nagler, Brigitte/Klinke, Sebastian (2011). Betriebliche Vertrauenskulturen. Bremen/Wuppertal: artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen/Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Comelli, Gerhard/Von Rosenstiel, Lutz (2009). Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. München: Franz Vahlen Verlag.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline/Conway, Neil (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In Coyle-Shapiro, Jacqueline/Shore Lynn M./Taylor Susan M./Tetrick, Lois (eds.), The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives (pp.5-28). UK, Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline/Kessler, Ian (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 904-930.
- De Jong, Jeroen/Schalk, René/De Cuyper, Nele (2009). Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes. *Management and Organization Review*, 5 (3), 329–351.

- De Vos, Ans/Buyens, Dirk/Schalk, René (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (5), 537-559.
- Fleck, Steve/Inceoglu, Ilke (2010). Engagement as a motivational construct. In Albrecht, Simon L. (Hrsg.). *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. (pp. 74-86). Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
- Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (2000). *Managing Motivation*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Gakovic, Anika/Tetrick, Lois E. (2003). Psychological Contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18 (2), 235–246.
- Galford, Robert/Drapeau, Anne S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, February, 2003, 1-7.
- Giddens, Anthony (1995). *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*. (4. Aufl.) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien GmbH.
- Gorden, Raymond L., (1975). *Interviewing. Strategies, techniques and tactics*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Götz, Klaus (Hrsg. Band 30) (2006). *Managementkonzepte. Vertrauen in Organisationen*. Mering: Rainer-Hampp Verlag.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161–178.
- Graeff, Peter (1998). *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten und Wirtschaftsunternehmen*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Graf, Andrea (2000). Vertrauen und Unternehmenskultur im Führungsprozess. *Zeitschrift für Wirtschaft und Unternehmensethik (zfwu)*, 1 (3), 339-356.
- Guest, David E./ Conway, Neil (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-38.

- Hartmann, Martin/Offe, Claus (Hrsg.) (2001). Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Hauff, Sven (2007). Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen. *Arbeit*, 1 (16), S.36-53.
- Heckhausen, Heinz (1965a). Leistungsmotivation. In Gottschaldt, Kurt/Lersch, Philipp/Sander, F./Thomae, Hans (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie in 12 Bänden. Band 2: Allgemeine Psychologie, II Motivation* (hrsg. von H. Thomae) (S. 602-702). Göttingen: Hogrefe.
- Heinrich, Monika (2002). Gruppenarbeit: Theoretische Hintergründe und praktische Anwendungen. In Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation*. 3. Auflage. (S. 255-288). Wien: Linde Verlag.
- Herkner, Werner (2003). *Lehrbuch Sozialpsychologie*. Verlag Hans Huber: Bern, Deutschland.
- Herzberg, Frederick (2003). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.
- Herzberg, Frederick\Mausner, Bernard\Snyderman, Barbara (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Ho, Violet T./Levesque, Laurie L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organisational Science*, 16 (1), 275-289.
- Huff, L./Kelley, Lane (1999). Trust formation in collectivist and individualist societies. In: *Cross-cultural consumer and business studies, proceedings of the 7th cross-cultural consumer and business studies research conference, University of Hawaii and Manoa*.
- Jacobshagen, Nicola (2006). *Der Psychologische Vertrag. Von der Selbstständigkeit zur Fragilität*. Fachtagung: „Balancieren im Lehrberuf“, Universität Bern, 8.-9. Dezember, 2006.
- Janssens, Maddy/Sels, Luc/Van den Brande, Inge (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56 (11), 1349-1378.
- Jensen, Jaclyn M./Opland, Richard. A./Ryan, Ann. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25 (4), 555-568.

- Jost, Peter-J. (2008). Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH.
- Katzengruber, Werner (2010). Mythos Führungskraft. Konzepte, Tugenden, Erfolgsgeheimnisse. Weinheim: Wiley-VCH.
- Kennedy, Carol (1998). Management Gurus: 40 Vordenker und ihre Ideen [Aus dem Englischen von Regina Berger]. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH.
- Kleinbeck, Uwe (2003). Management und Motivation. In Auhagen, Elisabeth/Bierhoff, Hans-Werner (Hrsg.). Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. (S. 318-334). Berlin: Beltz Verlag.
- Köhling, Karola (2013). Persönliches und systemisches Vertrauen/Misstrauen in systemtheoretischer Perspektive-Funktionen und Wirken in sozialen Beziehungen. Arbeit, Heft 1 (22), 7-19.
- Kretzschmann, Christian/Leistner, Ulrike/Stock, Lothar (2013). Unterschiedliche Einflussfaktoren auf das Vertrauen in Organisationen-Ein Vergleich zweier Anbieter sozialer Dienstleistungen. Arbeit, 1(22), 60-73.
- Kuckartz, Udo/ Dresing, Thorsten/ Rädiker, Stefan/ Stefer, Claus (2007): Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lamnek, Siegfried (2005). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Laufer, Hartmut (2013). Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen. Offenbach: Gabal Verlag.
- Lönies, Frank (2014) Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur- Voraussetzung für erfolgreiches, demografieorientiertes Personalmanagement. In: Preißing, Dagmar (Hrsg.). Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. München: De Gruyter.
- Malik, Fredmund (2000). Führen Leisten Leben. Wirksames Management für die neue Zeit. Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Mayrhofer, Wolfgang (2002). Motivation und Arbeitsverhalten. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.). Personalmanagement, Führung, Organisation. (3. Aufl). (S. 255-288). Wien: Linde Verlag.
- McClelland, David C. (1951). Personality. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- McLean Parks, Judi/Kidder, Deborah.L./Gallagher, Daniel.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organisational Behaviour*, 19 (1), 697-730.
- Meifert, Matthias (2008). Ist Vertrauenskultur machbar? Vorbedingungen und Überforderungen betrieblicher Personalpolitik, in: Bethin, Rainer/Brinkman, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung: Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt/New York, 309-327.
- Millward, Lynne J./Brewerton Paul M. (1999). Contractors and their psychological contract. *British Journal of Management*, 10 (3), 253-274.
- Millward, Lynne J./Hopkins Lee J. (1998). Psychological Contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556.
- Möllering, Guido (2007). Grundlagen des Vertrauens: Wissenschaftliche Fundierung eines Alltagsproblems. In Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.). (S. 73-78). Köln: Jahrbuch 2007-2008.
- Neubauer, Walter (1999). Zur Entwicklung interpersonalen, interorganisationalen und interkulturellen Vertrauens durch die Führung: Empirische Ergebnisse der sozialpsychologischen Vertrauensforschung. In Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hrsg.). *Managementforschung*, 9, Führung neu gesehen, (S. 89-116). Berlin/New York: de Gruyter.
- Neuberger, Oswald (1977). Motivation und Zufriedenheit. In Mayer, Arthur (Hrsg.). *Organisationspsychologie*. (S. 201-236). Stuttgart: Poeschl Verlag.
- Orvis, Karin A./Dudley, Nicole M./Cortina, José M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 25, 4-21.
- Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (2006). Investition Vertrauen. Prozess der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH.
- Parzefall, Marjo-Riitta/Hakanen, Jari (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (1), 4-21.
- Raeder, Sabine/Grote Gudela (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 3 (10), 352-364.
- Raeder, Sabine/Grote, Gudela (2012). *Der Psychologische Vertrag. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG.S.

- Raeder, Sabine/Wittekind, Anett/Inauen, Alice/Grote, Gudela (2009). Testing a Psychological Contract Measure in a Swiss employment context. *Swiss Journal of Psychology*, 68 (4), 177-188.
- Raja, Usman/Johns, Gary/Ntalianis, Filotheos (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367.
- Reinders, Heinz (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden.* Wien, München: Oldenbourg Verlag.
- Richard, Orlando C./McMillan-Capehart, Amy/Bhuiyan, Shahid N./Taylor, Edward C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, Vol. 62, (8), 818-825.
- Ripperger, Tanja (1998). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse des Organisationsprinzips.* Tübingen: Mohr.
- Ros, Jay (1998). *Erfolgsgeheimnis Teambuilding.* Dresden: Falken Verlag.
- Rosenstiel, Lutz von (2009). Motivation von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement (6. Aufl.)* Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and implied contracts in organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements,* Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, Denise M./Sitkin, Sim B./Burt, Ronald S./Camerer, Colin (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23 (3), 393-404.
- Rousseau, Denise M./Tijoriwala, Snehal A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 679-695.
- Ryan, Richard M./Deci Edward L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Sackmann, Sonja A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen- 6 Best Practice-Beispiele.* Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH.

- Schein, Edgar. H. (1970). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar. H. (1980). *Developing Your Career - Know Your Career Anchors and Develop Your Options*. Working Paper No. 1148-80, Alfred P. Sloan School of Management, M.I.T., Cambridge, 1980.
- Schein, Edgar. H. (1980). *Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH.
- Schein, Edgar. H. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Scheufele, Bertram/Engelmann, Ines (2009). *Empirische Kommunikationsforschung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Schubert, Andreas von (2013). *Personalwirtschaft. Unternehmerische Aufgabe und gesellschaftliche Verantwortung*. Lübeck: Wayküll Verlag.
- Sels, Luc/Janssens, Maddy/Van den Brande, Inge (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organisational Behavior*, 25 (4), 461-488.
- Spence, Kenneth. W./ Taylor, Janet., & Ketchel, R. (1956). Anxiety (drive) level and degree of competition in paired-associates learning. *Journal of Experimental Psychology*, 52 (5), 306-310.
- Sprenger, Reinhard (2007). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. (18. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Sprenger, Reinhard (2007). *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. (3. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Thomae, Hans (1965). *Die Motivation menschlichen Handelns*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Thomas, Alexander (2004). Vertrauen im interkulturellen Kontext aus der Sicht der Psychologie. In J. Maier (Hrsg.). *Die Rolle von Vertrauen in Unternehmensplanung und Regionalentwicklung-ein interdisziplinärer Diskurs*. München: Forschungsverbund Ost-und Südeuropa (forost), Arbeitspapier Nr. 27.
- Thomas, David C./Fitzsimmons, Stacy R./Ravlin, Elizabeth C./Au Kevin Y/Ekelund, Bjørn/Barzantny, Cordula (2010). Psychological contracts across cultures. *Organization Studies*, 31(11), 1437-1459.

- Turnley, William H./Bolino, Mark C./Lester, Scott W./Bloodgood, James. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29 (2), 187-206.
- Turnley, William H./Feldmann Daniel C. (1999). The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.
- Uen, Jin-feng/Chien, Michael S./Yen, Yu-Fang (2009). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between Human Resource systems and role of behaviors: A multilevel analysis. *Journal of Business and Psychology*, 24 (2), 215-223.
- Weibler, Jürgen (2009). Führung der Mitarbeiter durch den nächsthöheren Vorgesetzten. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement (6. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Zand, Dale E. (1997). The leadership triad: Knowledge, trust and power. New York: Oxford University Press.

## Online Quellen

- 1 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/gallup-studie-fehlende-motivation-kostet-firmen-milliarden/7888974.html> [Abruf am 17.06.2017]
- 2 Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: psychologischer Vertrag, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86166/psychologischer-vertrag-v7.html> [Abruf am 30.08.2017]
- 3 Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisation, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html> [Abruf am: 27.08.2017]
- 4 <https://www.duden.de/rechtschreibung/Motivation> [Abruf am 23.08.2017]
- 5 Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmenskultur, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html> [Abruf am 22. 12. 2017]
- 6 <https://www.bildung.bremen.de/detail.php?gsid=bremen117.c.5312.de> [Abruf am 09.07.2017]

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Vertragsformen in einer Arbeitsbeziehung .....	7
Abbildung 2: Arbeitsvertrag vs. Psychologischer Vertrag .....	9
Abbildung 3: Kontext & Auswirkungen psychologischer Verträge .....	13
Abbildung 4: Modell der Bedingungen & Wirkungen von Vertrauen.....	26
Abbildung 5: Situation als Anreiz mit Verhatenswirkung .....	32
Abbildung 6: Das Managen von Unsicherheitszonen zur Kulturgestaltung .....	39

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Strukturdimensionen der verschiedenen Arbeitsverhältnisse .....	12
Tabelle 2: Auslöser und deren positive und negative Folgen.....	18
Tabelle 3: Merkmale einer gelebten Unternehmenskultur .....	37
Tabelle 4: Kategorienschema .....	Anhang

# Anhang

## Einverständnis- und Vertrauensschutzerklärung

Sowohl Einverständnis- als auch Vertrauensschutzerklärung wurden basierend auf einer Vorlage von der Universität von Bremen (<https://www.bildung.bremen.de/>, Abruf am 09.07.2017) nach eigener Formulierung konstruiert.

## Einverständniserklärung zum Interview

**Forschungsprojekt:** Masterarbeit zum Thema „Psychologische Verträge und Unternehmenskultur: Wahrnehmung und Auswirkung auf Motivation und Vertrauen“

**Interviewerin:** Eszter-Margareta Pongracz

**Interviewte/r:** \_\_\_\_\_

Ich erkläre mich hiermit als einverstanden, dass das Interview, welches im Rahmen dieses Forschungsprojekts durchgeführt wird, aufgenommen, verschriftlicht und innerhalb des Rahmens des Forschungsprojekts ausgewertet werden darf. Nach Vollendung des Forschungsprojekts wird die Tonaufzeichnung gelöscht.

Die Einwilligung in die Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews kann jederzeit widerrufen werden.

Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviews werden alle Angaben und Informationen über meine Person anonymisiert. Kurze Auszüge aus dem verschriftlichten Gespräch dürfen in wissenschaftlichen Veröffentlichungen zitiert werden.

\_\_\_\_\_  
Interviewdatum, Wien

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

## Vertrauensschutzklärung

Die Aufzeichnung, Niederschrift, Auswertung und weitere Verwendung des Interviews im Rahmen des Forschungsprojekts (Masterarbeit zum Thema „Psychologische Verträge und Unternehmenskultur: Wahrnehmung und Auswirkung auf Motivation und Vertrauen“ erfordert Dein/Ihr ausdrückliches Einverständnis. Ein Widerruf dieser Einverständniserklärung ist jederzeit möglich. Die Tonaufzeichnung des Interviews ist Grundlage für seine Niederschrift und weitere Auswertungen im Rahmen des Forschungsprojekts. Alle persönlichen Angaben darin werden anonymisiert. Die Tonaufzeichnung wird nach Projektende gelöscht. Kurze Auszüge aus dem verschriftlichten Interview können im Rahmen wissenschaftlicher Publikationen veröffentlicht werden. Das vollständige Transkript wird nur der Betreuerin der Masterarbeit übermittelt.

Vielen Dank für Ihre/Deine Teilnahme am Forschungsprojekt!

Eszter-Margareta Pongracz

eszter.pongracz@mail.fernfh.ac.at

---

Interviewort, Datum

---

Unterschrift

## Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln von Kuckartz, Dresing, Rädiker, und Stefer (2007):

1. Die interviewende Person wird durch ein „I“, die befragte Person durch ein „B“, gefolgt von ihrer Kennnummer. (etwa „B4:“).
2. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Auch wiederholte Wörter, abgebrochene Wörter und Sätze werden notiert.
3. Dialekt wird in der Verschriftung möglichst ins Schriftdeutsche übersetzt, wobei der gesprochene Satz beibehalten wird, z.B. „ist“ statt „is“
4. Aussagekräftige Dialektausdrücke, die besonderes Kolorit besitzen und ev. schwer übersetzbar sind, werden mit aufgenommen.
5. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, das heißt dem Schriftdeutsch angenähert. So wird zum Beispiel aus „Er hatte noch so'n Buch genannt“ -> „Er hatte noch so ein Buch genannt“.
6. Werden Stimmveränderungen wahrgenommen, z.B. beim Simulieren und Nachspielen fremder Positionen oder eigener Gedanken, werden diese in Anführungszeichen gesetzt und in den dahinterstehenden Klammern kommentiert, z.B. „Du musst das tun.“ (laute fremde Stimmlage eines Freundes)
7. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert. Die Anzahl der Punkte spiegelt die Länge der Pause wieder.
8. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichung gekennzeichnet.
9. Zustimmung oder bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
10. Einwürfe einer anderen Person werden in Klammern gesetzt.
11. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa lachen oder seufzen), werden in Klammern notiert.

12. Die Kommasetzung folgt weitestgehend nach rhetorischen Gesichtspunkten zur Markierung von beim Sprechen entstehenden Pausen, der grammatische Verwendungszweck ist dem untergeordnet.

13. Nicht Verstandenes oder schwer verständliche Äußerungen werden mit drei Fragezeichen (???) versehen.

14. Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste deutlich gemacht. Die so entstehende Leerzeile zwischen den Sprechern erhöht die Lesbarkeit deutlich.

15. Alle Angaben, die den Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.

Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2007, S. 27ff) verfassten ein Beispieltranskript nach diesen Regeln: B7: Ich habe, also ich habe so eine Lerngruppe mit meinem Freund. Das heißt, ich erkläre ihm alles zweimal und dann sitzt es bei mir auch. Und dann noch, ja, habe ich mich noch mal mit, mit einem aus meiner Arbeitsgruppe da von der Statistikgruppe getroffen. I: Und wie, wie fühlst du dich dabei? Also, hast du positive oder negative Einstellungen gegenüber der Statistik oder (...) B7: Ich mag das ganz gerne. Hätte ich am Anfang auch nicht gedacht, aber ich mochte auch Mathe, und deshalb finde ich das ganz okay. I: Und hat sich das im Laufe des Semesters verändert? (B7: Ja!) Und wenn ja, wie?

# Interviewleitfaden

Definition „psychologische Verträge“:

Gabler Wirtschaftslexikon: neben dem (juristischen) Arbeitsvertrag Teil des Beziehungsverhältnisses zwischen Arbeitnehmer und arbeitgebendem Unternehmen. Bestandteile sind wechselseitige Erwartungen wie loyales Verhalten, faire Behandlung usw., die im Arbeitsvertrag nur unzulänglich oder überhaupt nicht verankert werden können, für das Engagement und die Arbeitsleistung aber gleichwohl entscheidende Bedeutung erlangen. (Prof. Dr. Thomas Bartscher)

## Fragen zu Psychologischen Verträgen

Einstellungsfragen:

- Welche psychologischen Verträge sind dir/ihnen in deinem/ihrer Unternehmen bekannt?
- Hältst du/Halten Sie psychologische Verträge für angebracht oder nicht angebracht?
- Wenn Ja/nein- Warum?
- Sollten psychologische Verträge, die mit der bisherigen Geschäftsleitung beschlossen wurden, beibehalten werden?
- Welche psychologischen Verträge sollten beibehalten/welche abgeschafft werden?
- Existieren bereits neue psychologische Verträge mit der neuen Geschäftsleitung?
- Welche neuen psychologischen Verträge sollen von der neuen Geschäftsleitung deiner/ihrer Meinung nach eingeführt werden?
- Hältst du/Halten Sie die Einführung von neuen psychologischen Verträgen von der neuen Geschäftsleitung für sinnvoll?
- Sollten psychologische Verträge, die mit der bisherigen Geschäftsleitung gehalten wurden, abgeschafft werden?
- Welche sollten deiner/ihrer Meinung nach abgeschafft werden?
- Was hältst du/halten sie von individuell (bilateral) beschlossenen psychologischen Verträgen?
- Was hältst du/halten sie von generalisierten (kollektiven) psychologischen Verträgen, die für alle gelten?

#### Verhaltensfragen:

- Hast du/Haben sie schon Dienstleistungen außerhalb deines vereinbarten Dienstvertrags dem Unternehmen gegenüber geleistet? Wenn ja, welcher Art? Wenn nein: Warum nicht?
- Hat das Unternehmen/die Unternehmensleitung dir/ihnen schon zusätzliche Vergütungen/Leistungen außerhalb des vereinbarten Gehaltes gegeben? Wenn ja, welche?
- Was hat diese gegenseitige Erbringung von Leistungen bei dir/ihnen bewirkt? Was ist deine/ihre Einstellung/Meinung dazu/darüber?
- Welche Leistungen würdest du/würden sie der neuen Geschäftsführung in Zukunft anbieten?
- Bzw. gibt es (neue) Leistungen, die du dir/sie sich von der neuen Geschäftsführung erhoffst/erhoffen? Wenn ja, welche?

#### Fragen zu Vertrauen:

- Haben die Gegenleistungen dein/ihr Vertrauen, zu der bisherigen Geschäftsleitung gestärkt?
- Gab es Situationen, die sich negativ auf dein/ihr Vertrauen ausgewirkt haben? Und wenn ja, welche?
- Gab es Situationen, die sich negativ auf das Vertrauen auf die Organisation/neue/alte Geschäftsführung ausgewirkt haben?
- Ist für dich/sie das Vertrauen in die Organisation und das Vertrauen in die Geschäftsführung dasselbe, oder sind es für sie zwei unterschiedliche Dinge?
- Welche Maßnahmen würden dir/ihnen einfallen, die das Vertrauen in die Geschäftsleitung wiederherstellen könnten?
- Welche Maßnahmen würden dir/ihnen einfallen, die das Vertrauen in die Organisation wiederherstellen könnten?

#### Fragen zu Motivation:

- Würdest du dich/Würden sie sich derzeit als motivierte(r) ArbeitnehmerIn bezeichnen? Wenn ja, warum, wenn nein warum nicht?
- Würdest du dich/Würden sie sich generell als motivierte(r) ArbeitnehmerIn bezeichnen? Wenn ja, warum, wenn nein warum nicht?

- Welche bisherigen Maßnahmen haben sich positiv auf deine/ihre Motivation während der Arbeitszeit ausgewirkt?
- Welche Maßnahmen wünschst du dir/wünschen sie sich, damit du deine/sie ihre Arbeit noch motivierter angehen kannst?
- Welche Umstände schwächen derzeit deine/ihre Motivation?
- Welche Umstände würden sich verheerend auf deine/ihre Motivation auswirken?

#### Fragen zur momentanen Situation und den Auswirkungen

- Wie wirkt sich die momentane Situation im Unternehmen gerade auf deine/ihre Motivation in der Arbeitszeit aus?
- Wie wirkt sich die momentane Situation gerade auf dein/ihr Vertrauen gegenüber der Organisation aus?
- Wie wirkt sich die momentane Situation gerade auf dein/ihr Vertrauen gegenüber der bisherigen Geschäftsleitung aus?
- Wie wirkt sich die momentane Situation gerade auf dein/ihr Vertrauen gegenüber der neuen Geschäftsleitung aus?
- Wie wirkt sich die momentane Situation gerade auf die psychologischen Verträge im Unternehmen aus?
- Wie entwickelt sich dein/ihr Vertrauen gegenüber der bisherigen Geschäftsleitung? Wodurch positiv/negativ?

#### **Demographische Fragen:**

- Geschlecht
- Alter
- Familienstand
- Anzahl der minderjährigen Kinder
- Ausbildung, Position/Stelle im Unternehmen
- Unternehmenszugehörigkeit in Jahren
- Gehalt

Tabelle 4: Kategoriensystem

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Subjektiv wahrgenommene psychologische Verträge	1.1. bilaterale psychologische Verträge
	1.2. kollektive psychologische Verträge
	1.3. von den Angestellten positiv bewertete psychologische Verträge
	1.4. von den Angestellten negativ bewertete psychologische Verträge
2. Auswirkungen von psychologischen Verträgen im Unternehmen	2.1. Auswirkungen auf das Vertrauen bei Erfüllung
	2.2. Auswirkungen auf das Vertrauen bei Nichterfüllung
	2.3. Auswirkungen auf die Motivation bei Erfüllung
	2.4. Auswirkungen auf die Motivation bei Nichterfüllung
3. Subjektive Maßnahmenempfehlungen	3.1. Maßnahmen der Geschäftsleitung um Vertrauen zu steigern
	3.2. Maßnahmen der Geschäftsleitung um Motivation zu steigern

Quelle: Eigene Darstellung

***Ein großes Dankeschön an:***

- Meine Familie für die unermüdliche Unterstützung während und außerhalb des Studiums
- Meine Masterarbeitsbetreuerin Dipl.-Kff. Dr. Anett Hermann für das schnelle, konstruktive Feedback und ihre Unterstützung
- Alle interviewten KollgInnen, für ihre Antworten und ihre wertvolle Zeit
- Meinen Freundinnen und Freunden
- Die Korrekturleserinnen für ihre Adleraugen