SSOAR

Open Access Repository

www.ssoar.info

Der psychologische Vertrag: Arbeit - Erwartungen - Anerkennung; eine betriebliche Fallstudie zu Erwartungen von Beschäftigten in reziproken Austauschbeziehungen

Behrens, Miriam

Veröffentlichungsversion / Published Version
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Behrens, M. (2009). *Der psychologische Vertrag: Arbeit - Erwartungen - Anerkennung; eine betriebliche Fallstudie zu Erwartungen von Beschäftigten in reziproken Austauschbeziehungen.* (artec-paper, 163). Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-219498

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit

Miriam Behrens

Der psychologische Vertrag:
Arbeit - Erwartungen - Anerkennung

Eine betriebliche Fallstudie zu Erwartungen von Beschäftigten in reziproken Austauschbeziehungen

artec-paper Nr. 163
Dezember 2009

ISSN 1613-4907

Universität Bremen

artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Enrique-Schmidt-Str. 7
Postfach 330 440
28334 Bremen
http://www.artec.uni-bremen.de

PRÄWIN

Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie

gefördert durch:

Bundesministerium für Bildung und Forschung

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

DLR Projektträger im DLR

Förderschwerpunkt Innovationsstrategien jenseits traditioneller Managerrents

Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec)

Universität Bremen
Seminar- und Forschungsverfügungsgebäude (SFG)
Enrique-Schmidt-Str. 7
Postfach 33 04 40

28334 Bremen
Telefon: +49-421-218-61800
Telefax: +49-421-218-9861800

www.artec.uni-bremen.de

Ansprechpartnerin: Andrea Meier Tel: +49-421-218-61800
e-Mail: andrea.meier@artec.uni-bremen.de

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit ist eine Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bremen. Es wurde 1989 zunächst als Forschungszentrum **Ar**beit und **Tec**hnik (artec) gegründet. Seit Mitte der 90er Jahre werden Umweltprobleme und Umweltnormen in die artec-Forschung integriert. Das Forschungszentrum bündelt heute ein multi-disziplinäres Spektrum von – vorwiegend sozialwissenschaftlichen – Kompetenzen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung. „artec“ wird nach wie vor als ein Teil der Institutsbezeichnung beibehalten.

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit gibt in seiner Schriftenreihe „artec-paper“ in loser Folge Aufsätze und Vorträge von MitarbeiterInnen sowie ausgewählte Arbeitspapiere und Berichte von durchgeführten Forschungsprojekten heraus (www.artec.uni-bremen.de/paper/paper.php).

Inhalt

1.	**Einleitung**	**4**
1.1	Stand der Forschung	6
1.2	Vorarbeiten	7
1.3	Methoden	8
2.	**Der psychologische Vertrag**	**11**
2.1	Definition des psychologischen Vertragskonzepts	11
2.2	Klassische Konzepte psychologischer Verträge	12
2.2.1	Kritik an klassischen Konzepten psychologischer Verträge	15
2.3	Moderne Konzepte psychologischer Verträge	16
2.3.1	Kritik an modernen Konzepten psychologischer Verträge	18
2.4	Relevanz klassischer und moderner Konzepte psychologischer Verträge für die Forschungsfrage	19
3.	**Beschreibung des Feldes**	**21**
3.1	Tätigkeitsfeld und Aufbau des Unternehmens K	21
3.2	Vorstellung der am Workshop beteiligten Mitarbeitenden	22

3.3 Zugang zum Feld 24

4. Forschungsergebnisse 26

4.1 Erwartungen an die Arbeitsinhalte 27

4.2 Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit 30

4.3 Erwartungen an das soziale Umfeld 39

4.3.1 Die Erwartungsdimension der Anerkennung 45

4.3.1.1 Ökonomische, kulturelle, soziale und symbolische Anerkennungsmaße 46

4.3.1.2 Das Konzept von Würdigung und Bewunderung 52

4.3.1.3 Veränderungen psychologischer Verträge aufgrund erlebter Vertragsverletzungen 54

4.4 Fazit 58

5. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse 59

5.1 Bezug der Forschungsergebnisse zum psychologischen Vertragskonzept 63

5.2 Abschließende Bemerkungen 66

Literaturverzeichnis 69

Anhang **73**

Anhang 1: Codierungsliste: Workshop Marketing / Bild- und Textmoderation 74

Anhang 2: Codierungsliste: Workshop G2 Technik 76

Anhang 3: Codierung + Zitate: Workshop Marketing / Bild- und Textmoderation 78

Anhang 4: Codierung + Zitate: Workshop G2 Technik 101

Anhang 5: Leitfaden für Gruppendiskussionen 122

1. Einleitung

Die vorliegende Betriebsfallstudie ist im Rahmen einer Magisterarbeit an der Universität Bremen entstanden. Das ausgewertete empirische Material wurde im Zuge des Verbundprojekts ‚Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie' (PRÄWIN) erhoben, welches zum Ziel hat, Potenziale und Barrieren eines Gesundheitsmanagements in flexiblen Arbeitsstrukturen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der IT- und Medienbranche zu untersuchen. Hierzu werden in drei Partnerunternehmen passfähige Instrumente und Verfahren entwickelt, erprobt und evaluiert. Das Verbundvorhaben wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie durch den Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements' finanziert.

Im Zuge dieser Arbeit werde ich mich mit der Thematik des psychologischen Vertrags beschäftigen; es sollen implizite und unausgesprochene Erwartungen von Mitarbeitenden, welche sich innerhalb von sozialen Austauschbeziehungen in Organisationen herausbilden können, ermittelt und dargestellt werden.
Hierzu wird zunächst das psychologische Vertragskonzept skizziert, das „implizite, nicht schriftlich fixierte gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Organisationen und Beschäftigten" (Weiss/Udris 2006: 127) regelt. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird dabei auf klassische und moderne Konzeptionen des psychologischen Kontrakts, seine Entstehung und seine Weiterentwicklung eingegangen. Nachfolgend werden im empirischen Teil die Forschungsergebnisse - die Erwartungen von Arbeitnehmenden - vorgestellt und in das psychologische Vertragskonzept eingeordnet. Hierbei wird in einem Unterkapitel im Besonderen die Erwartungsdimension der Anerkennung näher betrachtet.

Das Ziel dieser Untersuchung ist, die im Arbeitsalltag häufig unausgesprochen bleibenden Erwartungen[1] Arbeitnehmender[2] im Rahmen reziproker[3] Austauschbeziehungen in Organisa-

[1] Erwartungen werden in dieser Arbeit aus psychologischer Sicht definiert als „Vorannahmen, die mit bestimmten kognitiven Schemata verbunden sind" (Becke 2008: 66).
[2] In dieser Arbeit werden die Bezeichnungen „Arbeitnehmende", „Mitarbeitende" und „Beschäftigte" synonym verwendet. Zudem beziehen sich diese Bezeichnungen immer auf beide Geschlechter.
[3] Reziprozität wird in dieser Arbeit definiert als „Gegen-, Wechselseitigkeit, Wechselbezüglichkeit" (http://www.duden.de/definition/reziprozit%C3%A4t) und „das wechselseitig bedingte Geben und Nehmen von Leistungen und Gegenleistungen, als ein universelles Prinzip sozialen Handelns" (Becke 2008: 89f., zitiert nach Mahnkopf 1994: 71).

tionen[4] darzustellen und somit sichtbar zu machen. Zudem werden diese Erwartungen in das Konzept des psychologischen Vertrags[5] eingeordnet. Aus dieser Zielvorgabe lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten:

1. *Welche Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit haben Arbeitnehmende im Rahmen reziproker Austauschbeziehungen in Organisationen?*

Die Prozessqualität von Arbeit wird hierbei neben der Ergebnisqualität als ein Teilbereich der übergeordneten Arbeitsqualität[6] verstanden. Während sich die Ergebnisqualität beispielsweise mit der Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung verbinden lässt, bezieht sich die Prozessqualität hauptsächlich auf zwei Dimensionen: Zum einen auf „(…) Medien der Handlungskoordinierung, d.h. Einfluss, Vertrauen und Verständigung (…)." Zum anderen wird „die Qualität von Arbeitsprozessen (…) durch die Qualität der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten beeinflusst. Die Qualität der Arbeitsbedingungen bezieht sich z.B. auf die Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsanforderungen sowie Autonomie- und Kreativitätsspielräume in der Arbeit" (Becke 2009: 13).

Die Erwartungen Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit werden im Verlauf dieser Arbeit anhand der Interpretation von Textmaterial ermittelt, welches während eines zweiteiligen Workshops mit dem Titel „Arbeit und Gesundheit"[7] in einem kleinen Unternehmen der IT-Branche aufgezeichnet wurde. Dieses Datenmaterial wurde in einem arbeitswissenschaftlichen Zusammenhang erhoben, jedoch erfolgen die Interpretation des Textmaterials und die Darstellung der Forschungsergebnisse sowie die Beschreibung des Feldes aus kulturwissenschaftlicher Perspektive. Als übergeordnetes Ziel dieser Untersuchung kann also die Leistung eines kulturwissenschaftlichen Beitrags im arbeitswissenschaftlichen Feld

[4] Organisationen werden in dieser Arbeit unter Verweis auf den institutionellen Organisationsbegriff definiert als „auf spezifische Zwecke hin ausgerichtet" und aus „mehreren Personen (oder genauer: aus Handlungen mehrerer Personen), deren Aufgabenaktivitäten nach einem der Absicht nach rationalen Muster geteilt und verknüpft werden" bestehend. Zudem weisen Organisationen laut dieses Begriffsverständnisses „Grenzen auf, die es möglich machen, organisatorische Innenwelt und Außenwelt („Umwelt") zu unterscheiden" (Schreyögg 2003: 9ff.). Eine zweckgerichtete Organisation kann so beispielsweise in Form eines Unternehmens existieren. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird daher auch mit dem Begriff „Unternehmen" gearbeitet.

[5] Aus soziologischer Sicht ist ein „Vertrag (.) ein gegenseitiges Versprechen, das als lebendiges Wissen der Vertragner um ihre Rechte und Pflichten ein Geseel ist, als auch von andern erkennbarer Gehalt (wie Satzung und Gesetz) eine Art Geist" (Bernsdorf/Bülow 1955: 600). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werde die Bezeichnungen „Vertrag" und „Kontrakt" aus Gründen der besseren Lesbarkeit synonym verwendet.

[6] „Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität (…) geht (.) von einem spezifischen Verständnis von Arbeitsqualität aus, d.h. wie Beschäftigte und freie Mitarbeiter aus ihrer eigenen Perspektive ihre Arbeitssituation erleben und bewerten (…). Arbeitqualität umfasst für Beschäftigte aus dieser Perspektive zwei Dimensionen: die Prozessqualität und die Ergebnisqualität der Erwerbsarbeit" (Becke 2009: 12).

[7] Die Beschreibung der Workshops befindet sich in Kapitel 1.2 und 2.2.

„Arbeit und soziale Beziehung“ verstanden werden. Die Darstellung der Forschungsergebnisse erfolgt hierbei aus der Sichtweise der Sprechenden: die Arbeitnehmenden „erzählen“ in dieser Arbeit ihre Geschichten und „berichten“ von ihren Erwartungen. Diese Darstellungsweise, das anhand von zahlreichen Zitaten „Zu-Wort-kommen-Lassen“ der Menschen, die in den Forschungsprozess involviert sind, ist kennzeichnend für eine kulturwissenschaftliche Perspektive. Zudem erfolgt die Fokussierung auf die Sichtweise der Arbeitnehmenden aus Gründen der besseren Darstellbarkeit und des begrenzten Umfangs einer betrieblichen Fallstudie, die im Rahmen einer Magisterarbeit entstanden ist. Diese Fokussierung bedeutet keineswegs, dass der Reziprozität von Leistungen und Gegenleistungen nicht ausreichend Beachtung geschenkt wird. Die Behandlung eines Themas, in dem unter anderem die soziale Reziprozität eine Basis der Betrachtung bildet, „fordert“ gewissermaßen die Darstellung der Erwartungen aller beteiligten Parteien einer reziproken Austauschbeziehung. Durch die Fokussierung auf die Perspektive Arbeitnehmender wird das Gewicht in dieser Arbeit stärker auf die Erwartungen der Mitarbeitenden gelegt, anhand ihrer Aussagen werden aber auch Schlüsse bezüglich der Wahrnehmung über eingebrachte Gegenleistungen der Führungsebene gezogen. Insofern ist die Wahl eines austauschtheoretischen Rahmens, in welchen die Forschungsergebnisse eingebettet werden, berechtigt. Welche theoretischen Konzeptionen für diese Einbettung der Ergebnisse relevant sind, soll im Folgenden behandelt werden.

1.1 Stand der Forschung

Bereits seit den 1980er Jahren unterliegt das psychologische Vertragskonzept einem starken wissenschaftlichen Interesse. Zahlreiche empirische Forschungen zum psychologischen Kontrakt und dessen Verletzungen wurden bis zum heutigen Zeitpunkt im angelsächsischen und kontinental-europäischen Raum durchgeführt. Dieses verstärkte Interesse ist auf das Einsetzten des so genannten Personalabbaus aus Effizienzgründen, auch als „Downsizing“[8] beschrieben, zurückzuführen. Während diese wirtschaftliche Entwicklung in den 1980er Jahren in den USA einsetzte, erreichte sie Kontinentaleuropa ein Jahrzehnt später. Doch bereits in den 1960ern wurden im angelsächsischen Raum erste Konzeptualisierungen des

[8] Der Begriff des Downsizings „zu engl. to downsize = verschlanken, abspecken“ beschreibt die „Verringerung des Personalbestands. (…) Die dabei erzielte Kostenreduktion wird an der Börse oft mit steigenden Kursen honoriert“ (Wippermann 2001: 72).

psychologischen Vertrags vorgenommen, um die Beziehungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu beschreiben. Als Vertreter klassischer Konzeptionen psychologischer Verträge gelten hierbei vor allem Chris Argyris (1960), Harry Levinson und Kollegen (1966) sowie Edgar Schein (1980). Als Vertreterin moderner Konzeptionen des psychologischen Vertragskonzepts wird in meinen Ausführungen vor allem auf Denise Rousseau (1995) Bezug genommen. Die Skizzierung dieser verschiedenen Vertragskonzepte soll im Folgenden dazu dienen, ein grundlegendes Verständnis der LeserInnen für diese Konzeptionen aufzubauen sowie die Forschungsergebnisse verorten zu können. Bezüglich der sich als zentral herausgestellten Erwartungsdimension der Anerkennung bilden zudem das Konzept von „Würdigung" und „Bewunderung" von Stefan Voswinkel sowie die Ausarbeitung über ökonomische, kulturelle, soziale und symbolische Anerkennungsmaße von Petra Frerichs theoretische Ansatzpunkte.

Im Folgenden soll nun auf die Vorarbeiten Bezug genommen werden, in deren Zusammenhang das in dieser Arbeit analysierte Textmaterial entstanden ist.

1.2 Vorarbeiten

Auf dem zweiteiligen Workshop ‚Arbeit und Gesundheit', welcher am 13. November 2008 im IT-Unternehmen K stattgefunden hat, ist das in dieser Arbeit ausgewertete Textmaterial erhoben worden. Durchgeführt wurde der Workshop im Zuge des Projekts ‚Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie': „Es handelt sich um ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt, das sich dem wechselseitigen Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis verpflichtet sieht. Im Mittelpunkt des Projekts steht die gesundheitliche Prävention von Beschäftigten und Alleinselbstständigen in Unternehmen der IT- und Medienbranche. Das Projekt geht über traditionelle Ansätze der individuellen Verhaltensprävention hinaus und fokussiert vor allem auch die Verhältnisse, in denen die Menschen arbeiten" (http://www.praewin-projekt.de/Projekt.html).
Um die Arbeitsbedingungen im Unternehmen K offen zu legen, zu verstehen und möglicherweise Verbesserungsvorschläge im Sinne einer Verhältnisprävention zu entwickeln, wurde der zweiteilige, insgesamt sechsstündige Workshop als ein qualitatives Forschungsinstrument innerhalb des Projekts PRÄWIN durchgeführt. Als Protokollantin konnte ich am zweiten Teil

dieses Workshops teilnehmen; zudem waren drei weitere Mitarbeitende des PRÄWIN-Teams anwesend, welche die Leitung beziehungsweise die Moderation übernahmen.
Während der Workshops wurden Gruppendiskussionen[9] in „natürlichen Gruppen“ (Flick 2002: 172) geführt, die auch im Arbeitsalltag des Unternehmens K bestehen. Hierbei wurde davon ausgegangen, dass „die Gruppendiskussion der Weise, wie Meinungen im Alltag gebildet, geäußert und ausgetauscht würden, (.) entspricht (ebd.: 171). Die Themen, über die mit sechs Arbeitnehmenden - tätig in der Programmierung, im Marketing und der Bild- und Textmoderation - während dieser Gruppendiskussionen gesprochen wurde, bezogen sich auf Fragen nach den positiven und negativen Aspekten ihrer Arbeit. Zudem wurden von den Arbeitnehmenden Verbesserungsvorschläge entwickelt, welche die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden, den Abteilungen sowie zwischen den Mitarbeitenden und den Gesellschaftern langfristig erhöhen sollen. Die Diskussionen, die um diese drei Aspekte entstanden, werden in dieser Arbeit ausgewertet. Auf die Ergebnisse der in den Workshops zusätzlich gestellten Frage nach den gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeit auf die Mitarbeitenden wird im Rahmen dieser Fallstudie nicht eingegangen. Zur Auswertung des Textmaterials soll nun das folgende Kapitel Aufschluss geben.

1.3 Methoden

Als Datengrundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Untersuchung dienen die Protokollierung und technische Aufzeichnung sowie die anschließende Transkription des zweiteiligen Workshops ‚Arbeit und Gesundheit’. Die Verschriftlichungen der Gruppendiskussionen haben eine Kollegin und ich bereits im Rahmen unserer Tätigkeit im Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) an der Universität Bremen durchgeführt. Hierbei wurden die bei der Transkription häufig in systematischer Weise beachteten Phänomene der Mündlichkeit nicht beachtet; vielmehr handelt es sich um eine Niederschrift des Gesagten im Stil eines journalistischen Interviews. Für die Verwendung der Verschriftlichungen im Rahmen des Projekts PRÄWIN war weder eine wörtliche noch eine kommentierte Transkription der Gruppendiskussionen notwendig. Durch eine Transkription dieser Art hätte sich der Aufwand unverhältnismäßig zum gewünschten Erkenntnisgewinn vergrößert. Die Namen der Mitarbei-

[9] Der Leitfaden zu den Gruppendiskussionen befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

tenden wie auch der Gesellschafter wurden im Zuge der Vorbereitung des Textmaterials für diese Arbeit durch frei erfundene Namen ersetzt, der Name des Unternehmens anonymisiert.
Zur Analyse des Textmaterials wurde mit der Methode der Inhaltsanalyse gearbeitet. Zunächst erfolgte die Entwicklung der Fragestellung, unter welcher das Textmaterial analysiert werden sollte. In einem zweiten Schritt begann die Orientierung am Text mit der farblichen Markierung einzelner Textpassagen und Schlüsselwörter sowie der Notierung von Stichwörtern, Einfällen und spontanen Assoziationen am Rand des Transkripts. Äußerungen der Mitarbeitenden zu positiven Aspekten der Arbeit wurden grün, Äußerungen zu den negativen Aspekten der Arbeit rot markiert. Durch diese farblichen Kennzeichnungen und die Kommentare am Rand des Transkripts wurde das Textmaterial übersichtlicher und strukturierter.
Eine Problematik, die sich während der Analyse des Textmaterials ergab, bestand in der Wahrung der Grenze zwischen Wissenschaft und Privatheit. Da ich nur im zweiten Workshop als Protokollantin anwesend war, kristallisierte sich die Gefahr heraus, das Textmaterial der zweiten Gruppendiskussion unter zu starkem Einbezug meiner persönlichen Empfindungen zu interpretieren. Meine Kenntnisse über Mimik, Gestik oder das Raumverhalten der Mitarbeitenden flossen anfangs unbewusst in die Interpretation des Textmaterials ein. Eine Vergleichbarkeit der beiden Gruppendiskussionen wäre unter diesen Umständen nicht mehr gegeben gewesen. Aus diesem Grund habe ich versucht, das Textmaterial des zweiten Workshops mit einer reflektierten Herangehensweise zu bearbeiten. Ansätze einer kommentierten Transkription, wie beispielsweise Hinweise auf „schüchternes Lachen“, habe ich aus dem Transkript gestrichen, um das Textmaterial beider Gruppendiskussionen unter ähnlichen Voraussetzungen interpretieren zu können. Nach dieser Angleichung sowie der farblichen Markierung von Textpassagen und zentral erscheinenden Schlüsselwörtern wurden diese Passagen und Schlüsselwörter von mir codiert. Kategorien zur Analyse des Textmaterials, welche aus theoretischen Modellen abgeleitet (siehe hierzu ebd.: 279) und dann an den Text herangetragen werden, wurden von mir folglich nicht verwendet. Vielmehr fand die Bildung der Codes aus dem Text und den Randnotizen heraus statt. Es folgte in einem vierten Schritt eine Überführung dieser Codes in eine Codierungsliste, zusammen mit den Nummern der Zeilen, auf die sich die Codes beziehen. Ergänzend zur Codierungsliste und den Verweisen auf die entsprechenden Zeilen wurde eine Liste mit den Zitaten angelegt, aus welchen die Bildung der Codes erfolgte. Sowohl die Codierungsliste als auch die Zitatenliste sind in einem abschließenden Schritt anhand der folgenden Kategorien strukturiert worden:

1) Erwartungen an die Arbeitsinhalte

2) Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit

3) Erwartungen an das soziale Umfeld

Aus welchem Grund die Strukturierung des Textmaterials in diese drei Kategorien vorgenommen wurde, soll im empirischen Teil der Arbeit näher erläutert werden. Zunächst wird jedoch das theoretische Rahmenkonzept des psychologischen Kontrakts vorgestellt, in welches die Forschungsergebnisse dieser Arbeit eingebettet werden sollen.

2. Der psychologische Vertrag

Das folgende Kapitel soll dem Aufbau eines Grundverständnisses für das Thema des psychologischen Vertrags dienen. Beabsichtigt ist, die Erwartungen Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit im Rahmen reziproker Austauschbeziehungen in Organisationen mit Hilfe der Auswertung der beiden Gruppendiskussionen zu ermitteln und anhand der aufgeführten Kategorien[10] darzustellen. Diese ermittelten Erwartungen Arbeitnehmender sollen als Teil des psychologischen Vertragskonzepts verstanden werden. Eine Definition dieses Konzepts wird im Folgenden vorgenommen: es werden klassische sowie moderne Konzepte psychologischer Kontrakte vorgestellt und kritisch betrachtet. Ferner wird die Relevanz des psychologischen Vertragskonzepts für die Forschungsfrage erörtert.

2.1 Definition des psychologischen Vertragskonzepts

„Das psychologische Vertragskonzept geht von der Unvollständigkeit des formaljuristischen, schriftlich festgehaltenen und expliziten Arbeitsvertrags zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer aus“ (Becke 2008: 253). Während der formale Arbeitsvertrag[11] das Arbeitsverhältnis begründet und grundsätzlich Gegenstände wie die Art der Tätigkeit, Arbeitszeit, Urlaub und Entgelt regelt, kann der psychologische Vertrag als informelle Ergänzung betrachtet werden. Die Inhalte des expliziten Arbeitsvertrags werden also im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen getroffen und enthalten somit eine Form von Erwartungssicherheit. Die informelle Ausgestaltung der dort behandelten Gegenstände findet jedoch im Rahmen des psychologischen Kontrakts statt. Im Zuge dieses Vertragskonzepts werden beispielsweise „sozialmoralische Elemente, z.B. Vorstellungen über Fairness und Gerechtigkeit sowie soziale Anerkennung und Erwartungen wechselseitigen Vertrauens“ (Becke 2008: 253) behandelt.

Im Rahmen des psychologischen Vertragskonzepts werden folglich implizite Übereinkünfte zwischen Arbeitnehmenden beziehungsweise Individuen und Arbeitgebenden beziehungsweise Organisationen getroffen. Diese können sich beispielsweise auf das von Arbeitnehmenden zu leistende Maß an Loyalität gegenüber der Organisation oder auf die Höhe ihres subjektiven

[10] Siehe hierzu Kapitel 1.3.

[11] Aus juristischer Sicht ist „der Arbeitsvertrag (.) ein gegenseitiger Vertrag, durch den sich der Arbeitnehmer zur Leistung der versprochenen Arbeit und der Arbeitgeber zur Gewährung des vereinbarten Arbeitsentgelts (Arbeitslohn) verpflichtet“ (http://www.rechtswoerterbuch.de/recht/a/arbeitsvertrag/).

Engagements beziehen. Zugleich enthält der psychologische Vertrag Aussagen über das Verhalten von Arbeitgebenden, beispielsweise die Komponenten Arbeitsplatzsicherheit oder Karriereperspektiven in der Organisation betreffend.

Die Bestandteile des psychologischen Vertrags haben sich, wie auch seine Konzeptionen, im Verlauf der Zeit verändert. Der Organisationspsychologe Harry Levinson und Kollegen operierten beispielsweise in den 1960er Jahren mit psychologischen Vertragsinhalten wie Arbeitplatzsicherheit, Karriereperspektiven sowie Ausbildung und Entwicklung, welche von den Arbeitgebenden in den psychologischen Vertrag eingebracht wurden. Erwartet wurde im Gegenzug von den Arbeitnehmenden ein gewisses Maß an Loyalität, Konformität, und Commitment: "Given its stability, the company could provide job security in return for acceptable job performance. (…) It expected that with increasing length of service, employees would have increasing loyalty and dedication" (Levinson et. al. 1970: 35).
Neuere empirische Untersuchungen, die sich teilweise auf moderne Konzeptionen psychologischer Verträge stützen, arbeiten dagegen mit veränderten Bestandteilen des psychologischen Kontrakts. Sabine Raeder und Gudela Grote beschreiben beispielsweise in ihrer Untersuchung den Ersatz von Arbeitsplatzsicherheit durch Komponenten wie Eigenverantwortung für Arbeitnehmende oder Orientierung an den eigenen Fähigkeiten (siehe hierzu Raeder/Grote 2001: 354). Die Veränderung psychologischer Kontrakte sei dabei auf die Flexibilisierung von Arbeitverhältnissen zurückzuführen (siehe hierzu ebd.: 352).

Diese angedeutete Veränderung der Bestandteile psychologischer Verträge geht mit einer konzeptionellen Weiterentwicklung dieses Konstrukts einher und soll im folgenden Kapitel 2.2 beschrieben werden.

2.2 Klassische Konzepte psychologischer Verträge

Die Entwicklungslinie des psychologischen Vertragskonzepts beginnt bei den so genannten klassischen Konzeptionen psychologischer Kontrakte, als deren Hauptvertreter vor allem Chris Argyris als Mitbegründer der Organisationsentwicklung, Harry Levinson und Kollegen sowie der Organisationspsychologe Edgar Schein zu nennen sind. Argyris arbeitete in seinem Buch „Understanding Organizational Behavior" (1960) als Erster mit dem Begriff des psychologischen Vertrags, „um die soziale Beziehung zwischen Vorarbeitern und den ihnen

unterstellten Beschäftigten zu kennzeichnen“ (Becke 2008: 256). Auf diese erste Konzeption des psychologischen Vertrags folgten Weiterentwicklungen dieses Konstrukts, vor allem von Levinson und Kollegen in „Men, Management and Mental Health“ (1966) und von Schein in „Organizational Psychology“ (1980). Diesen Konzeptionen sind einige Merkmale gemeinsam, die nun erläutert werden sollen.

Die im Zeitraum zwischen den 1960er und 1980er Jahren entstandenen Ansätze charakterisieren den psychologischen Vertrag als soziale Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmenden beziehungsweise Individuen einerseits und Arbeitgebenden beziehungsweise Organisationen andererseits, in welcher Erwartungen und Verpflichtungen wechselseitig zum Ausdruck gebracht und zu erfüllen versucht werden: “The psychological or unwritten contract is a product of mutual expectations. These have two characteristics: (a) They are largely implicit and unspoken, and (b) they frequently antedate the relationship of person and company” (Levinson et al. 1970: 22).
Ein weiteres zentrales Merkmal klassischer Konzeptionen psychologischer Verträge ist die Unterscheidung zwischen der Inhalts- und der Prozessdimension: „Die Prozessperspektive psychologischer Kontrakte betont, dass sich das Erwartungsgefüge zwischen Individuum und Organisation mit Blick auf die Reziprozität von Leistung und Gegenleistung im Zeitverlauf verändert“ (Becke 2008: 256). Levinson und Kollegen beschreiben diese Dimension wie folgt: „The psychological contract, furthermore, is not static. It is an evolving set of mutual expectations“ (Levinson et al. 1970: 36). Trotz des dynamischen Charakters des psychologischen Vertrags handeln die beteiligten Parteien laut Levinson und Kollegen allerdings so, als sei dieser ein stabiler Referenzrahmen:

> „Thus, neither party to the transaction, since the transaction is such a continuing one, fully knows what it is he wants over the length of the psychological contract, though each acts as if there were a stable frame of reference which defined the relationship“ (ebd.: 37).

Mit der Betonung der Prozessdimension des psychologischen Vertrags geht zudem die Annahme einher, dass der psychologische Kontrakt Wandlungsprozessen unterworfen ist. Veränderungen des psychologischen Vertrags können laut Schein durch den „Wandel personaler Bedürfnisse ausgelöst werden“ (Becke 2008: 257) oder sind „auf veränderte organisatorische Bedürfnisse zurückzuführen“ (ebd.: 257). Zudem beziehen ältere Konzeptio-

nen psychologischer Verträge die Prägung des psychologischen Kontrakts durch außerorganisatorische Faktoren wie den „Erlebens- und Erfahrungshorizont“ (ebd.: 259) sowie durch ökonomische und arbeitsrechtliche Modifikationen (vgl. ebd.: 259) mit ein. Zum Wandel organisatorischer Bedürfnisse durch den Einfluss außerorganisatorischer Faktoren schreiben Levinson und Kollegen: „When changing economic circumstances force it to become more competitive and less conservative, management in turn holds expectations of its employees quite different from those it originally held when those same employees entered the organization“ (Levinson et. al. 1970: 37).

Die Charakterisierung „als ‚Bedürfnisansatz’ des psychologischen Vertrags“ (Becke 2008: 257, zitiert nach Conway/Briner 2005: 11) ist ein weiteres gemeinsames Merkmal klassischer Konzepte psychologischer Verträge. „Demnach veranlassen menschliche Bedürfnisse Individuen interdependente Beziehungen einzugehen und zu entwickeln, in denen sich die beteiligten Seiten (…) so verhalten, dass sie jeweils die Bedürfnisse der anderen Seite zu erfüllen versucht“ (ebd.: 257). Levinson und Kollegen treffen hierzu folgende Aussage: „In Summary, work experience in a company may be seen as the process of fulfilling a contractual relationship in which both parties seek continuosly to meet their respective needs” (Levinson et. al. 1970: 38).

Klassische Konzeptionen psychologischer Verträge arbeiten folglich mit dem Menschenbild der Humanistischen Psychologie. Becke fasst dies zusammen: „Es wird davon ausgegangen, dass Menschen nach der Befriedigung ihrer grundlegenden Bedürfnisse auch in Erwerbsorganisationen streben“ (Becke 2008.: 259). Zu beachten ist hierbei die Annahme, dass sich die “Gewichtung menschlicher Bedürfnisse” (ebd.: 259) im Verlauf der beruflichen Laufbahn der Arbeitnehmenden verändern kann. Diese Veränderungen können die Ausgestaltung des psychologischen Kontrakts beeinflussen.

Ein weiteres Charakteristikum klassischer Vertragskonzeptionen beschreibt Schein mit dem Passungsgrad wechselseitiger Erwartungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Je höher der Passungsgrad zwischen den Erwartungen und Vorstellungen der beiden Vertragsparteien sei, desto höher sei auch die Tragfähigkeit des psychologischen Vertrags, erläutert Schein in seiner „Matching-Hypothese“ (Schein 1980: 99). Ein hoher Passungsgrad beschreibt hierbei ein hohes Maß an Übereinstimmung der Gegenstände, welche in der wechselseitigen Vertragsbeziehung ausgetauscht werden sollen. Levinson und Kollegen beschreiben den psychologischen Kontrakt zudem als eine Ressource, welche das psychische Wohlbefinden fördern kann. Durch einen hohen Passungsgrad der Erwartungen und die Befriedigung der Bedürfnisse im Rahmen des psychologischen Vertrags werden die Arbeitnehmenden in

ihrer psychischen Gesundheit gestärkt: „Emotional positiv erlebte reziproke Austauschbeziehungen fördern also nicht nur die Tragfähigkeit psychologischer Kontrakte, sondern sind offenbar ausschlaggebend dafür, dass diese die psychische Gesundheit von Beschäftigten erhalten oder stärken“ (Becke 2008: 258).
Die Annahme, dass auch unbewusste Handlungsmotive die Herausbildung von Erwartungen in reziproken Austauschbeziehungen zwischen Individuum und Organisationen bedingen können, ist ein weiteres Merkmal klassischer Konzeptionen psychologischer Kontrakte. Abschließend sei als Charakteristikum klassischer psychologischer Vertragskonzeptionen auf die hohe Bedeutung der sozialen Reziprozität in diesen hingewiesen:

> “(…) im Rahmen des impliziten Kontrakts werden auch informelle soziale Normen und grundlegende Wertüberzeugungen, die in der Arbeitskultur der Beschäftigten verankert sind, von der Organisation bzw. ihren Repräsentanten respektiert. Der psychologische Kontrakt ist daher in diesen frühen Konzeptionen als ein sozial eingebettetes implizites Vertragsarrangement angelegt“ (ebd.: 259).

Besonders die Fokussierung des sozialen Austausches zwischen Individuen und Repräsentanten einer Organisation ist für die Einordnung der Forschungsergebnisse in klassische psychologische Vertragskonzepte bedeutend. Auf die Relevanz klassischer Vertragskonzeptionen soll in Kapitel 2.4 näher eingegangen werden. Zunächst erfolgt jedoch die kritische Betrachtung dieser Konzeptionen psychologischer Kontrakte.

2.2.1 Kritik an klassischen Konzepten psychologischer Verträge

Die vorgestellten klassischen psychologischen Vertragskonzeptionen bieten einige Anlässe zur Kritik. So ist der Vergleich unterschiedlicher Handlungsebenen im Prozess der Erwartungsbildung als problematisch zu betrachten. Fraglich ist hier, ob die Erwartungen von Individuen und Organisationen auf gleicher Ebene miteinander verglichen werden können (vgl. ebd.: 260). An diesen Kritikpunkt schließt sich die Problematik des „organisatorische[n] Repräsentativitätsproblem[s]“ (ebd.: 260) an. Grundsätzlich ist in Frage zu stellen, ob eine Organisation als solches Bedürfnisse haben kann beziehungsweise welche Akteure diese Organisation gegenüber den Arbeitnehmenden überhaupt repräsentieren. Zudem ist laut Becke fraglich, ob die Erwartungen einer Organisation an Beschäftigte als „einheitliches

Erwartungsbündel“ (ebd.: 260) beschreibbar sind und die Benennung von homogenen Gruppen bezüglich der Erwartungsbildung sinnvoll ist. Einen weiteren Anlass zur Diskussion bietet die grundlegende Annahme, dass menschliche Bedürfnisse wesentlich die Bildung von Erwartungen im Rahmen des psychologischen Kontrakts beeinflussen. Becke zufolge sind die klassischen Konzeptionen psychologischer Verträge in der Humanistischen Psychologie einzuordnen, „deren zentrales Bedürfniskonzept (.) im Kern auf grundlegende menschliche Bedürfnisse (siehe Maslow 1970), nicht auf Organisationen“ (ebd.: 261) zurückgreift. Der Vergleich verschiedener Handlungsebenen unter Berufung auf das Bedürfniskonzept ist also kritisch zu betrachten.

In modernen Konzeptionen psychologischer Verträge wird diese in klassischen Vertragskonzepten vorzufindende Fokussierung menschlicher Bedürfnisse nun ersetzt durch „(…) individuelle Perzeption unmittelbar beobachtbaren Verhaltens der Kontraktparteien“ (ebd.: 263). Weitere Merkmale moderner Konzepte des psychologischen Vertrags sollen im Folgenden erläutert werden.

2.3 Moderne Konzepte psychologischer Verträge

Eine Neukonzeptualisierung psychologischer Verträge fand vor allem durch die Psychologin Denise Rousseau und ihre Arbeit „Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements“ im Jahr 1995 statt. Das von ihr entwickelte Konzept hat eine „individualistisch orientiere kognitionspsychologische (…) Ausrichtung“ (ebd.: 262). Es setzt folglich an den menschlichen Kognitionen an und stellt nicht wie bisher die menschlichen Bedürfnisse in den Fokus der Erwartungsbildung. Rousseau betrachtet den psychologischen Kontrakt als „Individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization“ (Rousseau 1995: 9). Somit reduziert sie das Konzept des psychologischen Vertrags auf die Perspektiven und Vorstellungen der Arbeitnehmenden bezüglich der Austauschbeziehung zwischen diesen und der Organisation. Der psychologische Kontrakt wird „im Auge des Betrachters verortet“ (Becke 2008: 262); die „individuelle Wahrnehmung und Bewertung des direkten Tausches zwischen Individuum und Organisation“ (ebd.: 262) stehen in dieser Konzeption im Mittelpunkt der Betrachtung. Hierbei wird „die Prozessperspektive des sozialen Austausches zwischen Individuum und Organisation bzw. deren Repräsentanten“ (ebd.: 261) vorausgesetzt. Individuelle Interpretationen der impliziten sowie expliziten Vertragsvereinbarungen bilden im

Zuge moderner Konzeptionen psychologischer Verträge also den Fokus der Überlegung. „Auf dieser neuen konzeptionellen Basis können letztlich nur Individuen, keinesfalls aber Organisationen psychologische Verträge hervorbringen“ (ebd.: 263). Dies gilt besonders, weil nicht nur die individuelle Wahrnehmung ins Zentrum der Betrachtung gerückt wird, auch der Einfluss außerorganisatorischer Faktoren auf die Bildung psychologischer Verträge wird als nicht bedeutsam erachtet (siehe hierzu ebd.: 263). Die wechselseitige Beobachtung des Verhaltens und der Reaktionen der Vertragsparteien auf das eigene Handeln führt laut Rousseau zudem zur Bildung von mentalen Modellen „als kognitive Wahrnehmungsschemata und Wissensstrukturen, mit deren Hilfe Organisationsmitglieder betriebliche Realität interpretieren und konstruieren“ (ebd.: 263). Diese Bildung von kognitiven Modellen impliziert eine „relative Dauer“ (ebd.: 261) der Beziehung zwischen den Vertragsparteien, da sich diese Modelle in kurzfristig angelegten Austauschbeziehungen nicht herausbilden können.
Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen modernen und klassischen Konzeptionen psychologischer Kontrakte ist die Beurteilung der Relevanz von Erwartungen und Versprechen bezüglich der Herausbildung psychologischer Verträge. In modernen Konzepten „bilden nicht länger Erwartungen, sondern Versprechen die Grundlage psychologischer Kontrakte, da ihnen eine stärker verpflichtende und kontraktspezifischere Qualität zugeschrieben wird. Verpflichtungen und Erwartungen bilden nur noch Elemente psychologischer Verträge, wenn sie auf einem wahrgenommenen Versprechen basieren“ (ebd.: 263f.). Diese Versprechen werden wiederum unterteilt in explizite und implizite Versprechen. Erstere „basieren auf mündlichen oder schriftlich fixierten Übereinkünften zwischen einem Individuum und einem Repräsentanten der Organisation“ (ebd.: 264.). Letztere „sind weitaus weniger eindeutig, denn sie beruhen auf wahrgenommenen stillschweigenden Übereinkünften zwischen Individuen und organisatorischen Repräsentanten“ (ebd.: 264). Als Bezugspunkte impliziter Versprechen benennt Becke „vorrangig etablierte Muster des Austausches zwischen Individuum und Organisation“ (ebd.: 264), „sozialmoralische Hintergrundannahmen“ (ebd.: 264), wie beispielsweise Vorstellungen über Fairness und Gerechtigkeit und das so genannte „Stellvertreterlernen“ (ebd.: 264). Dieses bezieht sich auf Gegenüberstellungen der eigenen Situation mit vergleichbaren Situationen und Handlungserfahrungen anderer Individuen.

Die beschriebenen Merkmale moderner psychologischer Vertragskonzeptionen bieten ebenfalls Anlässe zur Kritik und sind differenziert zu betrachten. Kritische Ansatzpunkte sollen im folgenden Kapitel behandelt werden, die Erläuterung der Relevanz moderner psychologischer Vertragskonzeptionen erfolgt anschließend in Kapitel 2.4.

2.3.1 Kritik an modernen Konzepten psychologischer Verträge

Bezüglich moderner Konzeptionen psychologischer Verträge ist kritisch zu betrachten, dass „die soziale Dimension der Austausch- und Interaktionsbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Repräsentanten des Unternehmens unterbelichtet“ (ebd.: 296) bleibt. Zudem ist die Vernachlässigung der „soziale[n] Prozessdynamik psychologischer Verträge“ (ebd.: 296) als problematisch anzusehen. Auch der Einbezug dritter Akteure wie beispielsweise der Institution eines Betriebsrates oder „soziale[r] Handlungskontexte, wie betriebliche Arbeitskulturen“ (ebd.: 297) bleiben als Einflussfaktoren auf die Herausbildung psychologischer Verträge im Rahmen moderner Konzeptionen weitestgehend unbeachtet (siehe hierzu ebd.: 297).
Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf das in modernen Konzeptionen psychologischer Kontrakte verwendete Menschenbild. Das Individuum wird hier weitgehend als passiver Rezipient dargestellt, „der das betriebliche Organisationsgeschehen bzw. die offizialisierte Unternehmenskommunikation im Hinblick auf Indizien für eine Erfüllung oder Missachtung des psychologischen Kontrakts beobachtet und interpretiert“ (ebd.: 297). Die Rolle als Akteur fällt dem Individuum nur im Zusammenhang mit potenziellen Vertragsverletzungen zu. Hier werden seitens der Individuen emotionale Reaktionen auf erlebte Vertragsbrüche beschrieben. Neben dieser fragwürdigen Zweiteilung von Rationalität und Emotionalität ist die Vernachlässigung unbewusster Handlungsmotive und menschlicher Bedürfnisse als Einflussfaktoren auf die Herausbildung psychologischer Kontrakte kritisch zu betrachten (siehe hierzu ebd.: 297f.). Schließlich wird die häufige Verwendung von quantitativen Forschungsmethoden zur Erfassung der „vielfältigen individuellen wie kollektiven Bewältigungsstrategien von Menschen im Hinblick auf organisatorische Veränderungsprozesse“ (ebd.: 298) von Becke ebenso als problematisch erachtet wie die Reduktion des Forschungsgegenstandes auf die „Prozesse tief greifenden Organisationswandels sowie der Veränderung impliziter Kontrakte primär unter der Perspektive des Personal- und Stellenabbaus“ (ebd.: 300).

Besonders die Kritik bezüglich der rudimentären Behandlung der sozialen Dimension der Austauschbeziehung zwischen Individuen und Organisation, lässt moderne Konzeptionen psychologischer Verträge in dieser Arbeit eher in den Hintergrund der Betrachtung rücken. Welche Relevanz die modernen Vertragskonzeptionen dennoch für die Einordnung der Forschungsergebnisse in den theoretischen Rahmen des psychologischen Kontrakts haben, wird nun im anschließenden Kapitel behandelt.

2.4 Relevanz klassischer und moderner Konzepte psychologischer Verträge für die Forschungsfrage

Das psychologische Vertragskonzept soll in dieser Arbeit dazu dienen, einen theoretischen Rahmen zu bilden, in welchen die Forschungsergebnisse eingebettet werden können. Das Konstrukt des psychologischen Kontrakts bietet hierzu die Möglichkeit, implizite und unausgesprochene Erwartungen in ein Modell zu integrieren. Freilich unterscheiden sich die klassischen und modernen Konzeptionen in ihren Erklärungsansätzen zur Herausbildung von Erwartungen beziehungsweise Versprechen beträchtlich. Auf die Dimension der möglichen Entstehung unausgesprochener Erwartungen soll hier jedoch nicht explizit Bezug genommen werden. Die Frage, ob es die menschlichen Bedürfnisse sind, welche zur Herausbildung der Erwartungen Arbeitnehmender beitragen oder ob implizite beziehungsweise explizite Versprechen die Grundlage psychologischer Kontrakte bilden, kann anhand der Forschungsergebnisse dieser Untersuchung nicht beantwortet werden. Vielmehr geht es um die Betrachtung der Forschungsergebnisse als Teil einer reziproken Austauschbeziehung in Organisationen.

Klassische Konzeptionen psychologischer Verträge charakterisieren den psychologischen Kontrakt als soziale Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, in welcher Erwartungen und Verpflichtungen wechselseitig zum Ausdruck gebracht und zu erfüllen versucht werden. Das Vorhandensein von wechselseitigen Erwartungen und Vorstellungen über Inhalte, welche in der Vertragsbeziehung ausgetauscht werden, steht auch in meinen Ausführungen im Zentrum der Betrachtung. Die Reziprozität von Leistung und Gegenleistung als Mittelpunkt der Konzeption, die Fokussierung des sozialen Austausches und die Integration von Erwartungen machen klassische Konzeptionen psychologischer Verträge damit zum zentralen theoretischen Konstrukt dieser Arbeit.

Da moderne Vertragskonzepte - hier exemplarisch Rousseaus Konzeption - Vertragsveränderungen fokussieren und die soziale Austauschperspektive eher unterbelichtet bleibt, stellte sich die Frage nach der Relevanz moderner Konzeptionen psychologischer Verträge zum Anfang der Auswertung meiner Forschungsergebnisse nicht. Der Fokus dieser Arbeit liegt nicht, wie häufig in empirischen Untersuchungen zum psychologischen Vertrag behandelt, auf der Vertragsverletzung in Organisationen, sondern auf der Reziprozität von Leistung und Gegenleistung in einem nicht durch Personalabbau betroffenen Umfeld. Während des Schreibens an dieser betrieblichen Fallstudie hat es im Unternehmen K jedoch unerwartet personelle Veränderungen gegeben, die zumindest einen Hinweis auf mögliche Vertragsver-

änderungen, -verletzungen oder auch -brüche nötig machen. Relevant sind die modernen Konzepte psychologischer Verträge somit im Zuge der Erläuterung möglicher Vertragsverletzungen im Unternehmen K.

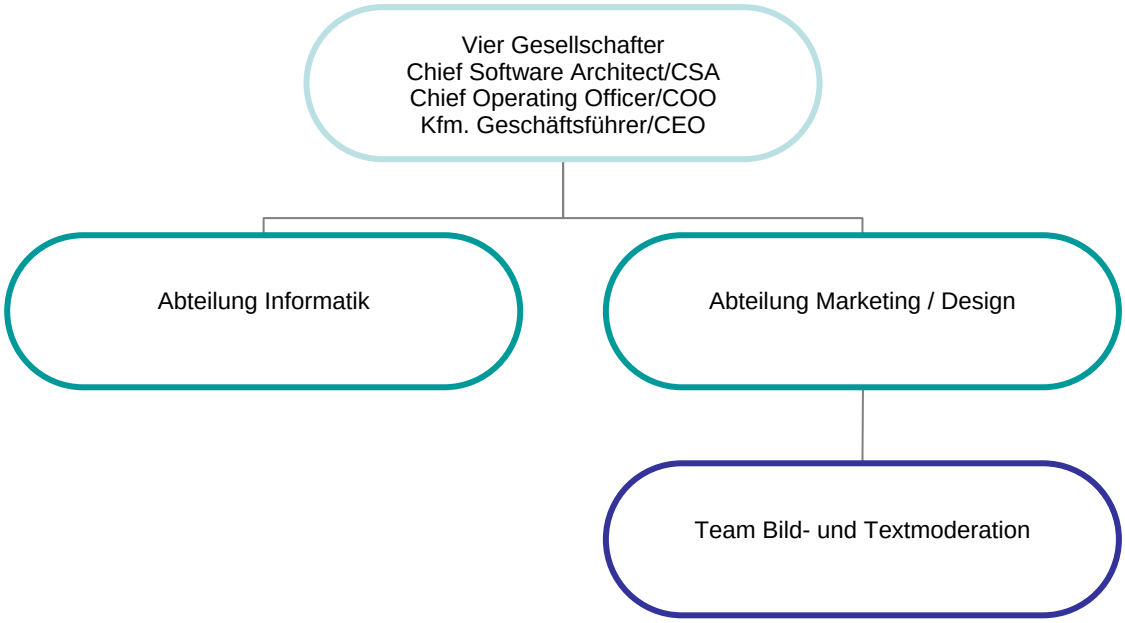
Nachdem nun die Einleitung in die Thematik dieser Untersuchung sowie die Darstellung des theoretischen Rahmens erfolgt sind, soll im anschließenden Kapitel mit der Beschreibung des Feldes die Einführung des empirischen Teils dieser Arbeit beginnen.

3. Beschreibung des Feldes

Als Vorbereitung der LeserInnen auf die Darlegung der Forschungsergebnisse wird hierzu zunächst in Kürze die Struktur des Unternehmens K sowie das Tätigkeitsfeld, in dem dieses angesiedelt ist, dargestellt. Daraufhin folgt eine Vorstellung der am zweiteiligen Workshop beteiligten Mitarbeitenden des Unternehmens. Diese in Kapitel 3.1 und 3.2 aufgeführten Hintergrundinformationen über die verschiedenen Mitarbeitenden und ihre Arbeitssituationen sollen helfen, die Aussagen der Arbeitnehmenden besser einordnen zu können. So sind beispielsweise die Äußerungen der Bild- und Textmoderatorin Julia nur mit dem Wissen über ihren Ausbildungshintergrund und ihre Arbeitssituation in ihrer ganzen Tragweite zu verstehen. Abschließen wird das Kapitel 3. mit einer Beschreibung des kulturwissenschaftlichen Zugangs zum Forschungsfeld.

3.1 Tätigkeitsfeld und Aufbau des Unternehmens K

Das Unternehmen K betreibt im Internet eine Plattform, welche dem Aufbau von „Mobile Social Networks“ dienen soll. Sowohl mit dem Zugang über das Internet als auch über Mobiltelefone können die registrierten User dieser Seite Kontakte untereinander aufbauen, Profile erstellen oder Bilder hochladen. Es entstehen hierdurch internetbasierte Communities, so genannte „Mobile Communities“. Zudem bietet das Unternehmen K auch Dienstleistungen für andere Organisationen im Bereich des (mobilen) Internets an. Kunden, die ihren eigenen Service im mobilen Internet anbieten und ihre Anwendungen beispielsweise mit neuen Standards wie UMTS kompatibel gestalten wollen, werden vom Unternehmen K betreut.
Zum Betreiben der Internetplattform und der Dienstleistungen für andere Organisationen beschäftigt das Unternehmen K ca. 20 Mitarbeitende, welche in folgender hierarischer Struktur tätig sind:



Die Abteilungen Informatik und Marketing / Design sind auf der gleichen formalen Hierarchieebene angesiedelt, wobei das Team Bild- und Textmoderation der Abteilung Marketing / Design unterstellt ist. Die Führungsebene besteht aus den vier Gesellschaftern des Unternehmens K; zwei dieser Gesellschafter sind zusätzlich Geschäftsführende von K. Auf der mittleren Führungsebene gibt es zudem die Position des Teamleiters Bild- und Textmoderation.

Am zweiteiligen Workshop „Arbeit und Gesundheit“ waren stellvertretend für die Mitarbeitenden der einzelnen Abteilungen drei Arbeitnehmende aus der Abteilung Informatik und drei weitere Arbeitnehmende aus der Abteilung Marketing und des Team Bild- und Textmoderation beteiligt. Im folgenden Kapitel sollen nun diese einzelnen Mitarbeitenden vorgestellt werden, um die Zusammenhänge ihrer Aussagen transparenter zu machen.

3.2 Vorstellung der am Workshop beteiligten Mitarbeitenden

Im ersten Workshop, der im Zeitfenster von 09.30 - 12.30 Uhr durchgeführt wurde, nahmen drei Mitarbeitende im Alter von Anfang bis Ende zwanzig aus der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation teil. Diese sollen nun in Kürze vorgestellt werden.

Matthias ist für den Bereich Marketing im Unternehmen K zuständig. Er hat eine Ausbildung zum Werbekaufmann absolviert und war bei der Bundeswehr an Auslandseinsätzen beteiligt. Sein Aufgabenbereich im Unternehmen K umfasst die Vermarktung der Dienstleitungen und

Produkte des Unternehmens, die Erstellung von Pressemitteilungen und -mappen sowie Merchandise-Artikeln und die Sichtung von (technischen) Neuerungen, welche von konkurrierenden Unternehmen auf deren Internetplattformen eingeführt wurden.

Julia hat eine Ausbildung absolviert, übt im Unternehmen K allerdings eine Tätigkeit aus, für die keine formalen Qualifikationen gefordert werden. Im Team mit einer nicht im Workshop anwesenden Kollegin und Marta übernimmt Julia die Arbeit als Bild- und Textmoderatorin. Diese Tätigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeitenden alle Bilder und Texte, die von den Usern auf die Internetplattform des Unternehmens K hochgeladen werden, kontrollieren und zensieren. Hierbei stoßen die Mitarbeitenden auch auf pornographische Bilder und anzügliche Aussagen, welche gelöscht oder - werden gesetzliche Richtlinien verletzt - gemeldet werden müssen. Zusätzlich übernimmt Julia zahlreiche Tätigkeiten in der Villa, in welcher sich der Unternehmenssitz befindet. Hierzu zählen Gartenarbeiten oder die Erledigung von kleinen Einkäufen.

Marta ist sowohl für das Marketing als auch für den Bereich Bild- und Textmoderation zuständig, wobei sich ihre Aufgabengebiete mit denen von Matthias und Julia überschneiden. Marta hat ihre Ausbildung abgebrochen, da sie sich unterfordert fühlte und steht kurz vor dem Beginn ihres Studiums der Soziologie.

Im zweiten Workshop, welcher im Zeitfenster von 14.00 - 17.00 Uhr durchgeführt wurde, nahmen drei Mitarbeitende im Alter von Ende zwanzig bis Anfang vierzig aus der Abteilung Informatik teil.

Fabian befindet sich noch im Studium der Informatik, ist aber bereits als Informatiker im Unternehmen K beschäftigt. Das Erstellen neuer Tools für die Internetplattform und die Wartung sowie Entwicklung der Angebote des Unternehmens K gehören zu den Aufgabengebieten der drei Informatiker. Eine genaue Zuordnung von Tätigkeiten und damit die Ernennung konkreter Ansprechpersonen für bestimmte Themengebiete gab es zur Zeit des Workshops im Unternehmen K nicht; allerdings wird diese Verteilung von Aufgaben derzeit angestrebt. Fabian ist im Gegensatz zu seinen Kollegen kinderlos und hat noch keine Erfahrungen mit anderen Arbeitgebenden gesammelt.

Sören ist ebenfalls als Informatiker im Unternehmen K beschäftigt. Seine Aufgabengebiete decken sich mit denen seiner Kollegen, wobei Sören zusätzlich Reparaturarbeiten an den Computern des Unternehmens K übernimmt. Sören hat nach dem Studium der Informatik eine Familie gegründet und verfügt über Berufserfahrung in anderen Unternehmen.

Alex ist ebenfalls Familienvater und hat bereits Berufserfahrung in anderen Unternehmen sammeln können. Zusätzlich zu seinem Studium der Informatik war Alex als Berufssoldat beschäftigt.

Sowohl die Mitarbeitenden des Marketings / der Bild- und Textmoderation als auch die Informatiker waren während der Workshops offen und kommunikativ; die Atmosphäre kann als produktiv und gelöst beschrieben werden. Im Workshop mit der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation war zudem eine hohe Solidarität unter den Mitarbeitenden wahrzunehmen. Diese scheint nicht über die Gleichwertigkeit ihrer Tätigkeiten definiert zu sein, sie gründet eher auf einem fürsorglichen Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden des Marketings und denen der Bild- und Textmoderation. Vor allem Marta nahm gegenüber Julia eine beschützende und parteiergreifende Position ein. Die Mitarbeitenden der Abteilung Informatik identifizieren sich dagegen sowohl untereinander als auch gegenüber den anderen Mitarbeitenden des Unternehmens über ihre ähnlichen Aufgabengebiete und Ausbildungshintergründe.

Die wahrgenommene Offenheit und Gelöstheit der Mitarbeitenden während der Workshops kann mit dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen dem PRÄWIN-Team und den Arbeitnehmenden des Unternehmens K in Verbindung gebracht werden. Die Versicherung, dass die Inhalte der Workshops nicht personenbezogen an die Gesellschafter weiter getragen werden, hat zum Aufbau dieser Vertrauensbasis ebenso beigetragen wie der durch mehrmalige Unternehmensbesuche des PRÄWIN-Teams geebnete Zugang zum Feld. Durch die Anonymisierung der Aufzeichnungen und die Möglichkeit, Aussagen jederzeit wieder revidieren und löschen lassen zu können, wurde ein geschützter Raum aufgebaut, in dem die Mitarbeitenden ungehemmt über ihre Empfindungen sprechen konnten. Auch mein Zugang zum Feld wurde durch diese bestehende Vertrauensbasis erleichtert. Eine nähere Beschreibung meiner Situation im Forschungsprozess erfolgt nun im anschließenden Kapitel.

3.3 Zugang zum Feld

Der Zugang zum Feld wurde, wie bereits beschrieben, über das Projekt „Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie“ geebnet. Die Arbeit in diesem Projekt erfordert einen professionellen Abstand zum Geschehen im Feld, so dass das Einhalten der erforderlichen

Distanz, welche man als Kulturwissenschaftlerin während der Ausbildung zu wahren lernt, für mich kein unüberwindbares Hindernis darstellte. Während der Workshops verfolgte ich die Schilderungen der Mitarbeitenden aufmerksam und emotional involviert; jedoch verwehrte meine Aufgabe als Protokollantin mir eine intensive und gestaltende Beteiligung am Geschehen. Ich habe nicht verbal an der Gruppendiskussion teilnehmen können; es gelang mir jedoch, über Blickkontakt und zustimmendes Nicken Kontakt zu einigen Mitarbeitenden aufzubauen. Dies gab mir das Gefühl eines involviert-Seins und den Mitarbeitenden erschien ich somit vermutlich weniger als ein „stummer Fremdkörper". Meine Befürchtung, durch das permanente Mitschreiben von teilweise sehr emotionalen Äußerungen eine negativ besetzte Rolle während der Gruppendiskussion einzunehmen, bestätigte sich somit nicht. Überrascht war ich jedoch von meiner persönlichen „Anteilnahme" an den Erfahrungen der Mitarbeitenden. Die Atmosphäre im zweiten Teil des Workshops war zunächst angespannt und schweigsam. Die Mitarbeitenden der Abteilung Informatik machten einen introvertierten Eindruck, welcher sich allerdings im Verlauf des Workshops nicht bestätigte. Die Informatiker wirkten während der Gruppendiskussion reflektiert und äußerten sich durchdacht, unter zum Teil großer emotionaler Beteiligung. Beim Zuhören bemerkte ich, wie ich Partei für die Belange der Mitarbeitenden ergriff und mich innerlich mit ihnen verbündete. Diesen Prozess konnte ich durch das Mitschreiben und Reflektieren der Äußerungen und dem damit verbundenen kurzfristigen „Ausstieg" aus dem Diskussionsverlauf unterbrechen. Die Schwierigkeit, sich dem Oszillationsprozess zwischen Einfühlen und Abgrenzen reflektiert auszusetzen, wurde mir durch diese Erfahrung erneut bewusst. Dieser Prozess erfordert einen kritischen und selbstreflexiven Umgang mit der eigenen Subjektivität[12]. Nicht nur bei der Erforschung „fremder" Felder muss der Prozess zwischen Einfühlen und Abgrenzen notwendig durchlaufen werden. Es ist gerade bei Forschungen in bekannten Feldern der eigenen Gesellschaft unerlässlich, mit der eigenen Subjektivität im Forschungsprozess bewusst umzugehen und ein gewisses Maß an Transparenz durch die Darlegung der Forschungssituation und der Umstände, in denen das Textmaterial entstanden ist, zu gewährleisten.

Diese Transparenz soll im folgenden Kapitel durch den Einbau von zahlreichen Zitaten der Mitarbeitenden erreicht werden. So wird eine sichtbare Unterscheidung zwischen den Stimmen der Befragten und meiner eigenen Interpretation des Gesagten hergestellt.

[12] Die Methode der Ethnopsychoanalyse von Maja Nadig bietet hierzu zahlreiche aufschlussreiche Ansatzpunkte.

4. Forschungsergebnisse

Nach dem Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit durch die Erläuterung der Relevanz des psychologischen Vertragskonzepts und nach der Einleitung in die Empirie durch die Beschreibung des Feldes werden im Folgenden die empirischen Forschungsergebnisse beschrieben. Bei der Darstellung meiner Ergebnisse habe ich mich dabei an einer Arbeit der Ethnologin Sabine Helmers orientiert. Hier werden die Forschungsergebnisse, gekoppelt mit Zitaten von am Forschungsprozess Beteiligten, in kurzen Unterkapiteln erläutert. Auch die Ergebnisse meiner Forschung sollen zunächst in drei Unterkapiteln zu folgenden Kategorien dargelegt werden:

4.1 Erwartungen an die Arbeitsinhalte

4.2 Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit

4.3 Erwartungen an das soziale Umfeld

Die Frage nach den Erwartungen Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit im Rahmen reziproker Austauschbeziehungen in Organisationen wird somit eingehend behandelt. Im Kapitel 4.3.1 wird zudem explizit auf die Erwartungsdimension der Anerkennung Bezug genommen.

Um eine Systematisierung der Forschungsergebnisse zu erreichen, erfolgte die Bildung der drei dargestellten Kategorien. Innerhalb dieser werden die Forschungsergebnisse anhand der von mir gebildeten Codes[13] aufgeführt und mit Hilfe von Zitaten der Mitarbeitenden exemplarisch erläutert. Diese aufgeführten Codes wurden aus dem Textmaterial heraus gebildet, wobei sich ihre Auflistung an der Reihenfolge ihrer Herausbildung orientiert[14].

Die Ergebnisse der ersten Kategorie „Erwartungen an die Arbeitsinhalte“ bieten einleitend einen guten Überblick über das Verhältnis der Mitarbeitenden zu den Inhalten ihrer Arbeitstätigkeiten. Sowohl diese erste Kategorie als auch die zweite Kategorie „Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit“ und die dritte Kategorie „Erwartungen an das soziale Umfeld“

[13] Die Codierungsliste befindet sich ebenso wie die Liste der Codes mit den entsprechenden Zitaten im Anhang.
[14] Siehe hierzu: Anlagen: Transkriptionen.

beinhalten Antworten auf die Frage nach den Erwartungen Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit im Rahmen reziproker Austauschbeziehungen in Organisationen. Die Erwartungen an das soziale Umfeld werden von mir jedoch in einem eigenen Kapitel aufgeführt, weil mit ihnen ein besonders sensibler Teil des Erwartungsgefüges beschrieben wird, welcher in den Workshops mit vielen Emotionen behaftet war. Besonders die Dimension der Anerkennung wurde in den Gruppendiskussionen stark thematisiert und wird aus diesem Grund in einem Unterkapitel gesondert behandelt.

4.1 Erwartungen an die Arbeitsinhalte

Die Kategorie „Erwartungen an die Arbeitsinhalte“ beinhaltet die Erwartungen Arbeitnehmender an die Inhalte ihrer Arbeitstätigkeiten sowie die Beschreibung ihrer Ansprüche an die Qualität von Arbeit, welche als Bestandteile der Prozessqualität von Arbeit betrachtet werden können. Nach der Auswertung des Textmaterials, entstanden im Workshop mit der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation, wurden von mir folgende Codes abgeleitet, welche die Erwartungen an die Arbeitsinhalte beschreiben:

- Realität, Greifbarkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit
- Kreativität

Diese Codes sollen nun anhand von Aussagen der Mitarbeitenden des Unternehmens K exemplarisch erläutert werden.
Die Erwartungen nach Realität, Greifbarkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeitsinhalte beschreibt Matthias so beispielsweise als „ganz besonders wichtige[n] Aspekt bei der ganzen Computer-, IT- und Handywelt“ (S.10, Z.243-244), da die Arbeit in dieser Branche „definitiv nicht greifbar“ (S.10, Z.244-245) und „zweidimensional“ (S.10, Z.245) sei. Marta beschreibt die Branche, in der das Unternehmen K tätig ist, als „Fake-Welt“ (S.10, Z.248) und verweist auf eine Aussage von Matthias, dass es „kaum etwas Oberflächlicheres, Spießigeres als diese Branche“ (S.10, Z.250) gebe. Trotz dieser negativen Äußerungen betont Marta ebenfalls, dass ihre Arbeit auch die Möglichkeit beinhalte, „einigermaßen kreativ“ (S.1, Z.20) zu sein. Wichtig sei allerdings, dass „keine starren Vorgaben“ (S.1, Z.20) diese Kreativität blockieren würden.

Matthias und Marta sprechen hier über ihre Arbeit im abstrakten Sinn, über die IT-Branche im Allgemeinen, welche für die einzelnen Mitarbeitenden ihre Daseinsberechtigung in Oberflächlichkeiten und im Scheindasein verlieren kann. Julia dagegen bezieht ihre Erwartungen an die Sinnhaftigkeit von Arbeitsinhalten ganz konkret auf ihren Arbeitsalltag. „Wenig Abwechslung“ (S.14, Z.327) sowie „jeden Tag dieselbe sture Arbeit und keine sichtbaren Ergebnisse“ (S.14, Z.327-328) lassen ihre Erwartungen an die Sinnhaftigkeit und Greifbarkeit der Arbeitsinhalte unerfüllt und senken damit auch ihre Arbeitsmotivation. Julia empfindet weder „tätigkeitsbezogene Freude, als auf den Prozess der Ausübung der Tätigkeit bezogene Empfindung“ (Brehm 2001: 207), noch „ereignisbezogene Zufriedenheit (z.B. Arbeitszufriedenheit als Ergebnis von Soll-Ist-Wert-Vergleichen)“ (ebd.: 207). Auf die Frage, wie sie sich in ihrer Arbeitssituation fühlt, antwortet Julia:

> „Beschissen. Ja, das Hauptproblem [ist] bei mir die Demotivation. Ich komme morgens hier rein, habe direkt keinen Bock mehr und möchte am liebsten wieder gehen, weil es ist einfach so, ich mache 4000 Bilder und man sieht nichts, es gibt kein Vorankommen. Und es ist demotivierend ohne Ende. Dann kommen halt die Inhalte dazu, die wir leider haben, die ich auch mit nach Hause nehme und das sind dann auch teilweise Inhalte, wo ich dann längerfristig drüber nachdenken muss, weil ich es nicht aus dem Kopf kriege. Und das wiederum wirkt sich wieder auf mein privates Umfeld aus“ (S.43-44, Z.1072-1078).

Während Julias Erwartungen an die Sinnhaftigkeit von Arbeit und die Greifbarkeit von Arbeitsergebnissen unerfüllt bleiben, beziehen sich die Erwartungen der Informatiker bezüglich des Inhalts und der Qualität von Arbeit weder auf übergeordnete Dimensionen - wie die IT-Branche selbst - noch auf die (mangelnde) Sinnhaftigkeit ihrer Arbeitsinhalte, sondern vor allem auf die zu erreichende Qualität der und den Anspruch an die Arbeit. Die Codes, welche nach der Auswertung des Textmaterials aus dem Workshop mit der Abteilung Informatik entstanden, sind Folgende:

- Qualitativer Arbeitsanspruch
- Anspruchsvolle Tätigkeit
- Kreativität

Fabian benennt so beispielsweise als einen positiven Aspekt seiner Arbeit „schwere und zugleich wichtige Probleme gründlich lösen“ (S.1, Z.14-15) zu können und beschreibt diesen Prozess wie folgt:

> „Wir haben ja Aufgaben, die sind teilweise schon länger irgendwie, da wissen wir nicht so, wie wir da ran gehen können und ich finde es immer gut, wenn man eine Lösung findet dann, die man, die wirklich das Problem beseitigt, dauerhaft. Deswegen habe ich ‚gründlich’ auch dabei geschrieben. Und ‚schwer’, weil ich gerne anspruchsvollere Sachen auch mache. Und das kommt vor, das finde ich gut. Also, das befriedigt dann mehr als wenn man Kleinkram macht“ (S.1, Z.15-20).

Die Erwartung beziehungsweise der Anspruch, qualitativ arbeiten zu können, hat für Fabian „auch was mit Stolz zu tun“ (S.5, Z.131): „Ich möchte da auch möglichst qualitativ arbeiten und da ich das schon lange mache, habe ich auch ein gewisses Selbstvertrauen in meine Fähigkeiten“ (S.5, Z.133-134). Stolz als Emotion im Arbeitsalltag hat dabei einen entscheidenden Einfluss darauf, „ob eine Arbeit mit großer Sorgfalt und hohen Qualitätsmaßstäben ausgeführt wird“ (Brehm 2001: 208). Freude und Stolz „sind (.) sowohl Eingangsgrößen als auch Resultate von Qualitätsarbeit“ (ebd.: 208) und bilden damit eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Bewältigung des Arbeitsalltags der Informatiker.
Die Kollegen von Fabian teilen die Erwartung, qualitativ arbeiten zu können. Sören nimmt seinen „Job sehr ernst“ (S.17, Z.431-432) und beschreibt seine Tätigkeit wie folgt:

> „Ja, Programmieren als solches ist, finde ich, eine sehr kreative Tätigkeit. Es gibt Anforderungen und es gibt tausend Möglichkeiten, die Aufgabe zu lösen. Und bei der Programmierung ist es auch so, die Tätigkeit, dass man mit der Zeit immer routinierter und besser wird. Es gibt einen Spruch: ‚Man lernt das Programmieren nur durch Programmieren.’ Es ist auch eine sehr aktive Tätigkeit, da kann man Bücher lesen ohne Ende, das gehört natürlich auch dazu aber letztendlich ist ein guter Programmierer, meiner Meinung nach, erst dann ein guter Programmierer, wenn er lange programmiert hat und das ist eine tolle Sache. Kann man vielleicht, ja wie ein Autor, der einen Roman schreibt oder ein Buch schreibt, so ist das Programmieren, dass wir auch was schreiben, halt nur sehr funktionell. Es gibt ja auch den Begriff der ästhetischen Programmierung und all solche Dinge. Also, es ist eine andere Sprache. Nicht jeder versteht die Sprache“ (S.5, Z.115-125).

Die Aussagen von Fabian und Sören beschreiben die Erwartungen an qualitative und anspruchsvolle Arbeitsinhalte. Die Tätigkeit als solches sollte die Möglichkeit, qualitativ arbeiten zu können, in sich tragen und von den Bedingungen der Arbeit gefordert beziehungsweise gefördert werden.
Auch die Erwartung, kreativ tätig sein zu können, hat eine zentrale Bedeutung im Erwartungsgefüge der Informatiker. Einerseits wird das Programmieren als solches als eine sehr kreative Tätigkeit beschrieben, andererseits sollten die Arbeitsbedingungen die Kreativität ebenfalls fordern und fördern.

Die Erwartungen der Mitarbeitenden des Unternehmens K, welche wiederum mit diesen Arbeitsbedingungen als Teil der Prozessqualität von Arbeit in Verbindung zu bringen sind, sollen nun im anschließenden Kapitel beschrieben werden.

4.2 Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit

Wie sollten die Arbeitsbedingungen gestaltet sein, welche den eigenen Anspruch, qualitativ arbeiten zu wollen, fördern oder sogar fordern können? Welche Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit haben Arbeitnehmende in reziproken Austauschbeziehungen in Organisationen?
Die in diesem Kapitel dargestellten empirischen Ergebnisse sollen der Beantwortung dieser Fragen dienen. Zunächst sollen exemplarisch einige der Codes, welche aus dem Textmaterial des Workshops mit der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation abgeleitet wurden, unter Einbezug von Zitaten der Mitarbeitenden, erläutert werden. Eine zusammenfassende Darstellung der Forschungsergebnisse findet sich abschließend in Kapitel 4.4.

Folgende Codes wurden aus dem Textmaterial herausgebildet:

- Handlungsspielräume
- Entscheidungskompetenz
- Eigenverantwortung
- Abwechslung (auch zwischen geistiger und manueller Arbeit)
- Aufgabenvielfalt
- Ansprechende Arbeitsumgebung

- Flexible Arbeitszeiten
- Gleichmäßige Verteilung von Wissen
- Feste Strukturen
- Feste Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe
- Klare Arbeitsanweisungen, Arbeitsinhalte, Aufgabengebiete
- Regelgeleitete Kommunikation, systematische Rückkopplung, Feedback
- Kein Ausnutzen von Machtstrukturen
- Erkennbare Strategie, Transparenz im Unternehmen
- Ergonomie am Arbeitsplatz
- Weiterbildungsmöglichkeiten

Als eine Erwartungsdimension an die Prozessqualität von Arbeit kann so beispielsweise die Erwartung an zur Verfügung gestellte Handlungsspielräume genannt werden. Marta legt Wert auf „viel Freiraum im Arbeitsprozess“ (S.1, Z.19) und „auf jeden Fall auch ganz viel Spaß bei der Arbeit“ (S.1, Z.20-21). Matthias betont, dass „viel delegieren, Dinge selber in die Hand nehmen und sich selber organisieren“ (S.3, Z.72-73) für ihn eine zentrale Erwartung an die Prozessqualität von Arbeit darstellt und Marta fasst das Vorhandensein von Handlungsspielräumen im Unternehmen K wie folgt zusammen: „Also, das heißt, hier in dem Unternehmen habe ich eigentlich die Möglichkeit, alles zu sein, wenn ich das möchte“ (S.7, Z.183-184).

Diese Möglichkeit „alles zu sein“ geht mit der Erwartung an zu erwerbende Entscheidungskompetenzen sowie an ein gewisses Maß von Eigenverantwortung einher. „Eine hohe Eigenverantwortlichkeit“ (S.8, Z.203) bewertet Marta somit als „positiv“ (S.8, Z.204) und erwartet in diesem Zuge auch die Verteilung von festen Zuständigkeiten: „Auf der einen Seite auch wieder das Gefühl, man hat eine hohe Eigenverantwortlichkeit, was aber auch hier ganz stark fehlt, man hat so diesen schwammigen Bereich, wofür man zuständig ist“ (S.29-30, Z.723-725).

Neben den Erwartungen an Möglichkeiten, Eigenverantwortung übernehmen zu können und über feste Zuständigkeiten im Unternehmen zu verfügen, spielt die Erwartungsdimension der Abwechslung - vor allem zwischen geistiger und manueller Arbeit - eine zentrale Rolle im Erwartungsgefüge der Mitarbeitenden des Unternehmens K. Matthias beschreibt die Möglichkeit, sowohl am Computer geistig fordernde Arbeit ausüben zu können, als auch in und um die Villa Hausarbeiten zu verrichten als „nette Abwechslung“ (S.5, Z.119), die „moti-

viert“ (S.5, Z.119): „Dann kommt man mal weg von der viereckigen Kiste und sieht was Anderes und kann endlich mal wieder körperlich was machen, anstelle da vor dem Bildschirm zu verweilen“ (S.5, Z.119-121).
Julia betont die Erwartung an Abwechslung und Aufgabenvielfalt besonders stark. Ihre Tätigkeit ist von einer gewissen Monotonie und durch die zu bearbeitenden Inhalte auch von einer hohen psychischen Belastung gekennzeichnet. Zudem wird ihr täglicher Arbeitsfortschritt nicht sichtbar und von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend honoriert:

> „Ja, wenig Abwechslung habe ich ja vorhin schon gesagt, jeden Tag dieselbe sture Arbeit und keine sichtbaren Ergebnisse. Es ist im Moment bei uns das Problem, dass wir keine funktionierenden Statistiken haben. Das heißt, wenn wir arbeiten und reinprügeln ohne Ende, wir sehen es anschließend nicht“ (S.14, Z.327-330).

Julia wünscht sich eine Veränderung dieser Situation. Sie möchte neben dem „Power-Bilder-Kloppen“ (S.57, Z.1408) auch andere Arbeitstätigkeiten ausüben: „Meiner Meinung nach müsste es dann schon irgendwas sein, wo ich nicht an meinem Platz sitze und nicht auf diesen Monitor gucke“ (S.58, Z.1429-1430). Julia spricht von einer „richtige[n] Aufgabe“, von „etwas, wo man sich dann wirklich mal komplett eine Stunde ablenken kann und dann ist man danach vielleicht wieder etwas motivierter zu sagen: ‚So jetzt schaffe ich noch mal 3000 Bilder’“ (S.59, Z.1438-1440).

Weitere Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit beziehungsweise an die Qualität der Arbeitsbedingungen stellen eine ansprechende Arbeitsumgebung und Ergonomie am Arbeitsplatz dar. Marta betont: „(…) mir ist das ganz, ganz wichtig, dass ich ein Umfeld habe, wo ich mich wohl fühle. (…) Ich brauche zum Beispiel auch meinen eigenen Arbeitsplatz und nicht diese Cubes, die man so kennt, oder einfach nur einen Betonbau“ (S.1, Z.5-9). Matthias bewertet es positiv, dass die Mitarbeitenden im Unternehmen K „genügend Platz und Freiraum [haben], sich selbst zu entfalten oder sich (.) [ihren] eigenen Arbeitsplatz einzurichten und es so zu gestalten, wie man es gerne möchte“ (S.6, Z.150-152).

Neben der Arbeitsumgebung, die individuell gestaltet und ergonomisch aufgebaut sein sollte, betonen die Mitarbeitenden der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation, dass die Verteilung von Wissen im Unternehmen gleichmäßig erfolgen sollte. Der Ausschnitt eines

Dialogs zwischen Matthias und Marta, in welchem über den Abteilungsleiter der Informatik und seinen „Wissensvorrat“ gesprochen wird, verdeutlicht diese Erwartung:

> Matthias: „Man stelle sich mal vor, er bricht aus irgendeinem Grund weg...“
> Marta: „Ja, dann hast du (..), dann wird dir gesagt, guck...“
> Matthias: „(…) bricht er vollkommen weg.“
> Marta: „Dann sind wir am Arsch, total.“
> Matthias: „Genau, richtig.“
> Marta: „Er ist der Einzige, der über alles Bescheid weiß...“ (S.72-73, Z.1786-1796).

Marta betont, dass im Falle eines Ausscheidens des Abteilungsleiters Informatik das Wissen seiner gesamten Abteilung verloren gehe:

> Marta: „Sie [die Mitarbeitenden der Abteilung Informatik] wissen nichts, sie wissen nicht wie es geht, sie wissen es einfach nicht. Weil er das Wissen ist. Und es ist wirklich so, sollte er morgen umkommen, Gott behüte, wir könnten die Firma dichtmachen, weil das Wissen nirgendwo ist, was er hat.“
> Interviewer: „Ist es nicht niedergeschrieben, es gibt keinen, der von ihm qualifiziert wurde?“
> Marta: „Nein. Im Prinzip ist er eigentlich die heimische Säule des Unternehmens. Wir können alle morgen sagen, danke das war’s, wenn er weg wäre“ (S.74-75, Z.1847-1853).

Mit dieser Erwartung an einen strukturierten Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens ist die Abgabe von Verantwortung der Abteilungsleiter an die Mitarbeitenden verbunden. Zudem knüpft sich an dieses Erwartungsbündel der Code „Kein Ausnutzen von Machtstrukturen“ an, welcher wiederum stark mit der Abgabe von Verantwortung an die Mitarbeitenden einhergeht. So äußert sich Marta kritisch zur bisherigen Übertragung von Verantwortung und Wissen auf die Mitarbeitenden des Unternehmens K: „Also, kurz vor dem Ende wird einem das Projekt aus der Hand genommen. Mach du bis dahin und dann mache ich ganz schnell... dann zeige ich dir doch wieder, dass ich der Boss bin“ (S.30, Z.751-752). Oder: „Es geht immer um, habe ich mehr Wissen als der andere, weiß ich mehr, kann der mich vielleicht deswegen mal von meinem Thron stürzen“ (S.79, Z.1962-1964).

Diese Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit, wie beispielsweise die an einen strukturierten Wissenstransfer, sind nur zu erfüllen, wenn gut funktionierende Kommunikationsstrukturen im Unternehmen vorhanden sind, um diesen Wissenstransfer zu gewährleisten. Eine regelgeleitete Kommunikation sowie systematische Rückkopplungssysteme und Feedbackstrukturen erwarten auch die Mitarbeitenden der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation. Beklagt wird von Matthias im Besonderen die „mangelnde Kommunikation" (S.19, Z.466) zwischen den Abteilungen. Marta führt dies auch auf die Digitalisierung der Kommunikation im Unternehmen (vgl. S.20, Z.485-486) zurück. Der Verständigung über ICQ, E-Mail oder Telefon werde immer häufiger der Vorzug gegenüber dem direkten, persönlichen Gespräch erteilt. Doch nicht nur die abteilungs- und hierarchie-übergreifende Kommunikation wird von den Mitarbeitenden als mangelhaft beurteilt; auch die Kommunikation der Unternehmensstrategie erfolgt nicht zufriedenstellend. So wird von den Mitarbeitenden eine erkennbare Strategie und Transparenz im Unternehmen erwartet: „Dann, noch ganz wichtig, was wir auch schon lange predigen, wir brauchen die Zielsetzungen im Unternehmen. Wir brauchen kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele. Also, wann wollen wir wo sein, das gibt es hier auch nicht" (Marta: S.80, Z.1984-1986).

Die Mitarbeitenden der Abteilung Informatik haben ähnliche Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit geäußert wie die Mitarbeitenden der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation. Diese Übereinstimmungen finden sich auch in den Formulierungen der Codes wieder:

- Handlungsspielräume (geistige, kreative Freiheit)
- Eigenverantwortung
- Flexibilität im Aufgabenbereich
- Abwechslung
- Klarheiten der Aufgabenbeschreibungen
- Flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Feste Regelung zur Erreichbarkeit
- Gleichmäßige Verteilung von Wissen
- Feste Strukturen, Guide-Lines
- Feste Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe
- Schnelle Reaktionszeiten
- Regelgeleitete Kommunikation

- Kritikfähigkeit im Arbeitsumfeld
- Kein Ausnutzen von Machtstrukturen
- Zeit für Innovationen
- Transparenz im Arbeitsprozess
- Ergonomischer Arbeitsplatz, Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung
- Weiterbildungsmöglichkeiten

Nachfolgend sollen auch einige dieser aufgeführten Codes näher erläutert werden. Die Erwartung, Handlungsspielräume im Unternehmen zur Verfügung gestellt zu bekommen beziehungsweise über Freiheiten im Arbeitsprozess zu verfügen, beschreiben Fabian und Alex beispielsweise wie folgt: „Freiheiten beim Problemlösen, ja ich mag es eigentlich, wenn mir nur gesagt wird: ‚Ja, das ist das Problem und löse das.' Als wenn mir sehr viel vorgegeben wird. Und das ist nicht immer so, aber manchmal besteht diese Freiheit" (S.1, Z.23-26).

Gekoppelt an die Erwartungsdimension „Handlungsspielräume" ist die Erwartung, Eigenverantwortung übernehmen zu können. Fabian findet „mehr Verantwortung gut" (S.59, Z.1566) und Sören betont: „Ich weiß ja, ich kann mich ja auf mich verlassen und wenn ich nicht weiter weiß, dann kann ich mir ja immer noch Rat holen. Anstatt von Anfang an in so einem Korsett mich zu bewegen, ja nichts falsch zu machen (…)" (S.49, Z.1305-1308).

Neben der Dimension der Eigenverantwortung wird ein gewisses Maß an Flexibilität im Aufgabenbereich - besonders von Sören - als eine Erwartung an die Prozessqualität von Arbeit beschrieben: „Was mir Spaß macht: Flexible Arbeitszeiten, Arbeitsaufteilung. Finde ich, empfinde ich als was sehr Positives hier. Ich habe einen sehr breit gefächerten Aufgabenbereich und kann dann schon sagen: ‚Ich mache das jetzt mal so, wie es gerade passt.'" (S.2, Z.51-53).

Ebenfalls stark betont wird von den Informatikern die Erwartungsdimension „Abwechslung". Auch hier spielen, wie bei den Mitarbeitenden des Marketings / der Bild- und Textmoderation, die vorwiegend sitzende Tätigkeit und der Wunsch nach einem körperlichen Ausgleich eine tragende Rolle. So fasst Sören seinen Wunsch nach Abwechslung während seiner Arbeitstätigkeit bildlich zusammen: „Gerade durch meine Arbeit, sitzende Tätigkeit. Ich habe schon mal, glaube ich, jetzt zum Spaß gesagt, am liebsten würde ich morgens vier Stunden Steine tragen und nachmittags vier Stunden denken" (S.38, Z.1017-1019). Oder: „Ich denke

mal, wenn ich jetzt nichts machen würde, durch die Arbeit, nur Stress, Computer und dann noch falsche Ernährung, dann kann man wahrscheinlich mit 45 den Job an den Nagel hängen“ (S.38, Z.1025-1027). Sörens Aussagen weisen auf stark einseitige Belastungen durch die Tätigkeit des Programmierens hin. Um diesen Belastungen entgegenzuwirken, wird von Alex eine finanzielle Unterstützung von Mitgliedschaften im Fitnessstudio durch das Unternehmen K vorgeschlagen. Sören fügt hinzu, dass besonders auf die Ergonomie am Arbeitsplatz geachtet werden solle, wobei die Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes hierbei als eine Art Bringschuld des Unternehmens zu betrachten sei: „Also, einen ergonomischen Arbeitsplatz haben wir nicht überall hier. Ich will aber nicht sagen, dass wenn man darauf beharrt, dass man es nicht kriegt. Ist halt die Frage, ob ich es anbiete oder ob ich warte bis nachgefragt wird“ (S.57, Z.1513-1516).

Ein weiteres Erwartungsbündel im Bezug auf die Prozessqualität von Arbeit wird durch die Codes „Flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ sowie „Feste Regelungen zur Erreichbarkeit“ gebildet. Hierbei wird betont, dass flexible Arbeitszeiten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern können, solange sie durch feste Regelungen zur Erreichbarkeit in ihren Grenzen definiert sind. Individuell gestaltete Arbeitzeiten sieht Alex als positiv an:

> „Man kann fast kommen, wann man möchte. Ich habe drei Kinder, das ist ein Grund, wenn ich mal früher oder später komme. Ich bin halt der Typ, der halt sehr früh aufsteht und ich bin immer sehr früh hier und bin auch einer der Ersten, die dann um fünf dann normalerweise dann fahren, ne?“ (S.6, Z.156-159).

Allerdings müsse diese flexible Arbeitszeitgestaltung auch in einem verbindlichen Rahmen begrenzt werden, um beispielsweise zu hohen physischen Belastungen vorzubeugen. So merkt Sören an:

> „24 Stunden Erreichbarkeit: Das ist halt, weil es nicht klar definiert ist und ich nehme meinen Job sehr ernst. Immer noch, wobei dieses Erreichbarkeit, das habe ich schon gesagt, da, das sehe ich auch nicht mehr ein und das geht auch nicht, das habe ich gemerkt, auch körperlich“ (S.17, Z.430-433).

Eine weitere Erwartung an die Prozessqualität von Arbeit, welche sich bei Nichterfüllung sowohl psychisch als auch physisch negativ auswirken kann, beschreibt der Code „Klarheiten der Aufgabenbeschreibungen“ und wird vor allem von Fabian betont:

> „Ja, ich hatte aufgeschrieben, es gibt Unklarheiten bei Aufgabenbeschreibungen, ganz massiv. Ich kriege irgendwelche Aufgaben zugeordnet, die sind so geschrieben, wie von jemandem, der sich überhaupt nicht in mich rein denkt. Also, so wie er es sieht. Aber man muss sich ja auch überlegen was der andere weiß. Und das ist oft sehr, also, es hat sich gebessert aber es ist manchmal wirklich, also… Da fühle ich mich dann auch schon fast gekränkt, dadurch, irgendwie. Weil es einem so lieblos zugeworfen wird, so“ (S.36, Z.955-960).

Marion Brehm stellt hierzu fest, dass „unvollständige Aufgaben und eingeschränkte Handlungsspielräume die größten Hindernisse für das Erleben von Freude in Arbeitssituationen“ (Brehm 2001: 208) darstellen. Aus diesem Grund sollten Arbeitsbedingungen geschaffen werden, „die kreatives Denken und Problemlösen sowie selbständiges und selbstverantwortliches Handeln erfordern“ (ebd.: 208). Dieses selbstständige Handeln kann beispielsweise durch Klarheiten der Aufgabenbeschreibungen gefördert werden. Permanentes Nachfragen und Klären von Rahmenbedingungen bezüglich einer Aufgabe würde diesem selbstverantwortlichen Handeln entgegenwirken.

Zusätzlich zur der bemängelten Unklarheit bei Aufgabenbeschreibungen wird eine bessere und gleichmäßigere Verteilung von Wissen sowie das Schaffen von festen Strukturen und Guide-Lines erwartet. Diese geäußerten Erwartungen decken sich weitestgehend mit denen der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation. Sören bemängelt, es „fehlen (.) so ein bisschen die klaren Linien. (…) Weil vielleicht auch Hierarchie fehlt. Also, jeder wird so ein bisschen gefragt und jeder weiß so ein bisschen was, stille Post, und das ist auch nicht sehr effektiv“ (S.15, Z.396-400). Von den Informatikern wird eine Struktur erwartet, in der sie effektiv arbeiten können, ohne dass durch Unklarheiten bezüglich Aufgabenverteilungen oder durch einen Mangel an Entscheidungskompetenzen die Dynamik in ihren Arbeitsprozessen „gebremst“ wird: „Die Spielregeln, die Struktur, das muss da sein“ (Sören: S.27, Z.732).
Gekoppelt an die Erwartung an eine feste Struktur ist also, wie bereits von den Mitarbeitenden des Marketings / der Bild- und Textmoderation geäußert, die Verteilung von festen

Zuständigkeiten und die Schaffung von verbindlichen Arbeitsabläufen sowie eine bereichsübergreifend gut funktionierende Kommunikationsstruktur:

> „Bereichsübergreifend, damit meine ich nicht unser Technikteam. Also unser Technikteam, würde ich sagen, seitdem wir uns auch da in der Mittagssitzung unterhalten, wir kommunizieren schon viel. Da ist auch überhaupt kein Problem, mal zu einem hinzugehen: ‚Hör' mal, erklär' mir das mal. Was ist da eigentlich los? Wie funktioniert das?' Da tauschen wir uns schon aus, aber wenn das halt dann so bereichsübergreifend geht und mit dem Marketing…" (Sören: S.17,Z.435-440).

Verbunden mit der Etablierung von Kommunikationsstrukturen im Unternehmen sind die Erwartungen an Kritikfähigkeit im Arbeitsumfeld, das Nicht-Ausnutzen von Machtstrukturen sowie an Transparenz im Arbeitsprozess. Bezüglich der Kritikfähigkeit im Unternehmen K erwartet Sören beispielsweise eine nachhaltige Umsetzung und Überprüfung von Veränderungsvorschlägen: „(…) gerade bei diesen Lob- und Kritiksachen oder Arbeitsabläufen, und, und, und… Da wird nicht noch mal das Ganze aufbereitet oder geguckt, ob sich denn jetzt was verbessert hat" (S.35, Z.932-934). Zudem sollte ein gewisses Maß an Transparenz im Arbeitsprozess die Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit des Problem-Lösens stärken:

> „Und zwar, wenn Probleme festgestellt werden, egal was, wichtige Probleme, dass man da einen Ablauf hat, der auch sichtbar gemacht wird. Das heißt, man stellt das Problem fest, man arbeitet irgendwas aus. Bis dahin ist man meistens noch gekommen. Und dann muss das aber auch in Gang gebracht werden und es muss dann kontrolliert werden. Und das muss irgendwie eine gewisse Transparenz haben (…)" (Fabian: S.54, Z.1448-1452).

Fabian erwartet neben dieser Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit von Prozessen zudem eine gewisse Rationalität als Basis für Entscheidungsfindungen:

> „Macht statt Argumente habe ich aufgeschrieben. Da geht es um, dass manche Diskussionen eben dann nicht rein rational geführt werden, sondern ab einem gewissen Punkt wird dann versucht, die Sache über den Rang zu entscheiden und das finde ich dann sehr unbefriedigend" (S.28, Z.748-751).

Weitere Erwartungsdimensionen beschreiben die Codes „Weiterbildungsmöglichkeiten“ und „Zeit für Innovationen“. Fabians Aussage: „Ich erweitere gerne meinen Horizont, auch bei der Arbeit“ (S.1, Z.23) beschreibt den Willen zur permanenten Weiterbildung, welcher gerade in der IT-Branche „überlebenswichtig“ ist. Die Mitarbeitenden erwarten ein zeitlich definiertes, ihnen zur Verfügung gestelltes Zeitkontingent, um „neue Technologien kennen zu lernen“ (Sören, S.17, Z.455) und um Innovationen zu schaffen, welche dem Unternehmen in Zukunft dienen könnten:

> „Ja, genau. Also, ich behaupte sogar mal, wir haben so tolle Sachen schon gemacht, wenn wir da noch mehr Zeit für hätten, wenn wir jetzt ein größeres Team wären zum Beispiel, das hätten wir auch als open-source oder irgendwas, anderen Leuten zur Verfügung stellen können. Weil wir auch schon mal, wir erfinden ja auch teilweise Felder neu oder haben irgendwas eingesetzt, was programmiert, wo andere auch Nutzungen von hätten“ (Sören: S.18-19, Z.485-489).

Dieses erwartete Zeitkontingent sowie die weiteren in Kapitel 4.2 beschriebenen Codes können als Erwartungen an die Qualität von Arbeitsbedingungen und damit an die Prozessqualität von Arbeit beschrieben werden. Weitere Erwartungsdimensionen an die Prozessqualität von Arbeit im Sinne der Qualität von Handlungskoordination bilden beispielsweise die Erwartungen an Fairness, Vertrauen oder Anerkennung. Diese sensiblen Themenbereiche werden im folgenden Kapitel in der Kategorie „Erwartungen an das soziale Umfeld“ gesondert aufgeführt.

4.3 Erwartungen an das soziale Umfeld

Der Teil des Erwartungsgefüges Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit, welcher sich als Erwartungen an die Qualität der Handlungskoordination beziehungsweise als „Erwartungen an das soziale Umfeld“ beschreiben lässt, ist dabei keineswegs losgelöst von den Erwartungen an die Qualität der Arbeitsbedingungen zu betrachten. Vielmehr befinden sich die in Kapitel 4.2 und 4.3 aufgeführten Erwartungen in einem Gefüge. Sie bedingen sich gegenseitig und sind voneinander abhängig. Trotz dieses Zusammenhangs erscheint es mir durchaus sinnvoll, die Erwartungen an das soziale Umfeld und speziell die Erwartungsdimension der Anerkennung in eigenständigen Kapiteln zu betrachten, um ihrer hohen Bedeutung

gerecht zu werden. Während beispielsweise die Erwartung an ein zeitlich definiertes Kontingent für Weiterbildungen relativ problemlos zu erfüllen ist - insoweit diese Erwartung denn ausgesprochen wurde und sie damit den Arbeitgebenden bekannt ist respektive als bedeutend akzeptiert wird - sind die Erwartungen an Fairness oder Wertschätzung so vielschichtig, dass sie weder problemlos zu kommunizieren noch umzusetzen sind.
Die Einigung über ein Weiterbildungszeitkontingent von beispielsweise zwei Stunden pro Woche kann so unter Berücksichtigung rationaler Kriterien erfolgen. Wie aber kann beschrieben werden, was als „fair“ im Arbeitsprozess verstanden wird oder wie sich ein wertschätzender Umgang untereinander gestalten sollte? Die nach der Auswertung des Textmaterials gebildeten Codes und deren Erläuterungen sollen hierzu Antworten geben. Festzuhalten sei bereits an dieser Stelle, dass besonders negative Erfahrungen im Umgang zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zur Herausbildung von Erwartungen an das soziale Umfeld beitragen.

Folgende Codes wurden auf Grundlage des Workshops mit der Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation gebildet:

- Soziales, familiäres Miteinander
- Anerkennung von Innovationen und eigenen Ideen
- Würdigung von Engagement (auch über die Tätigkeit hinaus)
- Wertschätzung
- Anerkennung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- Kompetenz der Führung
- Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden
- Gegenseitiger Respekt, Verständnis (auch zwischen den Abteilungen)
- Fairness

Einige dieser Codes werden nun mit Hilfe von Aussagen der Mitarbeitenden des Marketings / der Bild- und Textmoderation erläutert. So bildet beispielsweise die Erwartung an ein soziales, familiäres Miteinander im Unternehmen eine stark betonte Dimension im Erwartungsgefüge der Mitarbeitenden:

> Also ohne die Kollegen würde ich hier teilweise untergehen, habe ich das Gefühl, weil ich behaupte, dass die Moderation so mit die schrecklichste Arbeit hat, hier, die ge-

> macht werden muss. Und da macht mir dann am meisten Spaß, wenn ich morgens hier sitze, Marta kommt mit einem fröhlichen Grinsen rein und dann hat man schon gleich gute Laune“ (Julia: S.4, Z.88-92).

Julia sieht in einem gut funktionierenden Miteinander vor allem ein soziales Netz, welches sie auffängt, wenn die Arbeitsinhalte sie zu stark belasten. Marta betont, dass für sie die „Menschlichkeit in dem Unternehmen“ (S.5, Z.124-125) sehr wichtig sei und sie im Unternehmen nicht das Gefühl haben möchte, ihr „Chef ist so wirklich der Allmächtige“ (S.5, Z.125-126), an den sie heranreichen müsse. Zudem schätzt sie es, wenn die Führungsebene auf private Belange der Mitarbeitenden Rücksicht nimmt und damit keine strikte Trennung von Arbeits- und Privatleben erfolgt:

> „Also, wenn ich jetzt zum Beispiel sage, privat läuft es gerade nicht so, kann ich auch spontan mal zwei oder drei Tage Sonderurlaub oder so etwas haben. Das finde ich auch ganz, ganz wichtig. Und was ich auch sehr, sehr schön finde, gerade durch solche Feiern, die wir hier haben, man halt auch die Partner oder die Geschwister kennen lernt. Mein Chef kennt meinen Freund oder man bringt den Hund mal mit zur Arbeit, auch so etwas finde ich unheimlich schön“ (S.7, Z.167-171).

Mit diesen nicht klar erkennbar verlaufenden Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben geht allerdings auch eine „Differenzierungsproblematik“ (Marta: S.42, Z. 1036) zwischen diesen Bereichen einher:

> „Und das ist natürlich so eine Sache, wenn man in so einem familiären Unternehmen ist, was auf der einen Seite toll ist, dass man so viel Privates bespricht, auf der anderen Seite ist es dann halt eben, wenn man sich nicht abgrenzen kann, super anstrengend. Weil man immer Therapeut ist und man ist aber auch noch normaler Kollege und das vermischt sich schnell und das ist wirklich anstrengend“ (Marta: S.42, Z.1041-1045).

Trotz der Schwierigkeit, sich nicht immer gegenüber den privaten Problemen anderer Mitarbeitender abgrenzen zu können und dies als eine Anstrengung im Arbeitsalltag zu empfinden, wird das Vorhandensein von gegenseitigem Vertrauen und Fairness im Unternehmen K als sehr positiv und notwendig betrachtet:

> „Und was ich auch ganz toll finde und was auch eins der wertvollsten Dinge ist, das Gefühl, dass mindestens zwei Leute hier sind, denen ich alles erzählen würde. Und das bekomme ich bei Freunden mit, was das für ein Gefühl ist, wenn man auf der Arbeit immer das Gefühl hat, wenn ich jetzt was sage, fällt mir einer in den Rücken, oder Mobbing oder so etwas. Und das ist eigentlich unbezahlbar, so etwas. Also, wir haben ja auch den Posten des Vertrauensmannes in Form von Herrn L, aber auch andere Kollegen, wo man dann halt... Irgendwie rutscht man dann immer ins Private rein und das ist wirklich unbezahlbar. Weil ich meine, man ist die meiste Zeit auf der Arbeit und wenn das so ist, dass man immer meint, man muss sich verstellen oder aufpassen was man sagt, ich glaube das ist ganz schlimm“ (Marta: S.5-6, Z.126-134).

Neben den „flache[n] Hierarchien, [dem] gegenseitige[n] Respekt voreinander und der Arbeit im Einzelnen“ (Matthias: S.5, Z.112) prägen auch negative Aspekte das soziale Miteinander im Unternehmen K:

> „(…), es ist schwierig, sowohl von den Leuten auch mal ein Lob zu erhalten, weil sie eben nur sich oder was auch immer sehen. Zum anderen auch die Bereitschaft der Mitarbeit, es ist meistens nur die untere Etage [die Abteilung Marketing / Bild- und Textmoderation], die sich um die Villa kümmert, (…)“ (Matthias: S.17, Z.411-414).

Fehlender gegenseitiger Respekt in Form von Lob für die KollegInnen oder der „fairen“ Verteilung der Hausarbeiten in der Villa wird ebenso bemängelt wie ein nicht ausreichendes abteilungsübergreifendes Verständnis: „(…), es gibt von der Technik und vom Marketing, da ist kein gegenseitiges Verständnis da für die verschiedenen Arbeitsbereiche“ (Marta: S.22, Z.546-547). Zudem werden die Kompetenzen der Gesellschafter in Bezug auf die Fähigkeiten, die Mitarbeitenden zu führen, angezweifelt:

> „Ich denke, ein Hauptproblem ist, dass das Studenten sind, die sofort die eigene Firma gegründet haben, nicht mal in anderen Firmen waren, geguckt haben, was uns als Mitarbeiter, wir waren schon in vielen Firmen, wir wissen, da läuft es vielleicht so, wir können Input mit reinbringen, das war da falsch... Aber das ist in der Geschäftsetage nicht der Fall“ (Marta: S.64, Z.1563-1566).

Erwartet wird in diesem Zuge von den Mitarbeitenden:

> „Eine Einsicht, dass man sagt, okay, wir [die Gesellschafter] sitzen hier oben, wir haben nicht so die Mitarbeiterführungsqualifikation aber die eignen wir uns jetzt an. Also nicht nur von den Mitarbeitern fordern, ihr müsst euch in was Neues einlesen, sondern auch als Chefs“ (Marta: S.64, Z.1578-1581).

Nicht nur die Möglichkeit, sich selber weiter zu qualifizieren sondern auch die Bereitschaft der Gesellschafter, eigene Kompetenzen zu erweitern, bildet eine Erwartungsdimension Arbeitnehmender. Zudem wird von den Mitarbeitenden ein gewisses Maß an Vertrauen in ihre eigenen Kompetenzen seitens der Gesellschafter erwartet:

> „Ja, dass man das Gefühl hat von „Oben“, es wird mir zugetraut. Und ich denke, wenn man von „Oben“ weiß, die trauen mir das zu, dann bin ich auch selber viel motivierter und gehe viel lieber an meine Arbeit dran“ (Marta: S.52, Z.1261-1263).

Die Erwartungen der Mitarbeitenden aus der Abteilung Informatik ähneln in der Kategorie „Erwartungen an das soziale Umfeld“ erneut denen der Mitarbeitenden aus dem Marketing / der Bild- und Textmoderation. Aus diesem Grund sollen nur einige Codes anhand von Aussagen der Informatiker näher erläutert werden, wobei die Erwartungsdimension der Anerkennung auch hier weitestgehend unberücksichtigt bleibt und im anschließenden Unterkapitel näher darlegt wird.

Folgende Codes wurden auf Grundlage des Textmaterials gebildet:

- Soziales, familiäres Miteinander
- Anerkennung von Innovationen und eigenen Ideen
- (Authentische) Wertschätzung
- Glaubwürdigkeit der Gesellschafter
- Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden

Die Erwartung an ein soziales, familiäres Miteinander und die positive Bewertung des Vorhandenseins dieses Miteinanders im Unternehmen K wird beispielsweise von Alex beschrieben:

> „Ich finde das Miteinander hier sehr familiär. Wir frühstücken ab und zu zusammen, also, morgen früh dann wieder. Und man kann jeden alles fragen. Ich bin ja recht neu hier, erst seit zwei Monaten, fast seit drei, also ganz frisch dabei. Und man kann also zu jedem gehen und fragen und man bekommt das dann auch so erklärt, dass man das eigentlich auch versteht oder dass man es besser versteht. Und eigentlich immer zu jeder Tages- und oder Nachtzeit“ (S.2, Z.39-44).

Auch Sören bewertet die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden als gut und betont: „Dafür ist die Mannschaft [da], also jeder springt für einen ein“ (S.10, Z.262-263). Fabian empfindet im Unternehmen „schon eine allgemeine hohe Wertschätzung“ (S.32, Z.844) und „einen gewissen Respekt“ (S.32, Z.847). Allerdings erwarten die Mitarbeitenden von den Gesellschaftern mehr Authentizität und Glaubwürdigkeit, besonders in Bezug auf Veränderungsprozesse im Unternehmen:

> „Also, da gab es manchmal so Sachen, auch jetzt wo Mitarbeiter gegangen sind, da hatte ich den Eindruck, dass da doch sehr stark dann auch der Weichspüler rausgeholt wurde. Und nicht gesagt wurde: ‚Okay, diese Mitarbeiter, die haben konkret der Firma auch Probleme aufgezeigt. Die haben ganz konkret auch Probleme geäußert, die hier genannt worden sind.’ Dass man dann sagt: ‚Okay, dass das so ist, müssen wir jetzt anerkennen. Jetzt kommt was.’ Und ich erkenne es nicht, dass was kommt. Vielleicht arbeiten die was aus aber ich habe den Eindruck, es kommt nichts“ (Fabian: S.55, Z.1471-1477).

Zudem wird von den Gesellschaftern - wie bereits von den Mitarbeitenden des Marketings / der Bild- und Textmoderation gefordert - mehr Vertrauen in die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden erwartet: „Nur er [der Abteilungsleiter der Informatik] muss sich selber vielleicht dann die Frage stellen: ‚Muss ich das denn wirklich? Muss ich mich überall reinmischen? Oder vertraue ich dem Mitarbeiter?’“ (Sören: S.30, Z.808-810).

Dieses erwartete Vertrauen in die Kompetenzen und die Arbeitsleistungen der Mitarbeitenden kann als eine Form von Anerkennung betrachtet werden. Die zentrale Rolle der Dimension Anerkennung im Erwartungsgefüge der Mitarbeitenden des Unternehmens K wird nun im folgenden Kapitel erläutert.

4.3.1 Die Erwartungsdimension der Anerkennung

Die Erwartungen an Wertschätzung und Anerkennung waren in den Gruppendiskussionen wie ein „Hintergrundrauschen“ zu vernehmen und nicht nur während der direkten Thematisierung dieser Erwartungsdimension sondern auch im Gespräch über Themen wie Handlungsspielräume oder Kommunikationssituationen latent vorhanden. Aus diesem Grund wurde die Erwartung an Anerkennung zur näheren Betrachtung ausgewählt und soll in diesem Kapitel unter Einbezug verschiedener Konzepte erläutert werden.

Bereits in der Einleitung der Veröffentlichung „Anerkennung und Arbeit“, auf deren Beiträge im Folgenden vereinzelt Bezug genommen wird, verweisen die Herausgeber Ursula Holtgrewe, Stephan Voswinkel und Gabriele Wagner auf die hohe Bedeutung und Subtilität der Dimension Anerkennung in Arbeitsbeziehungen: „Wer empirisch über Arbeitserfahrungen und -beziehungen forscht, wird vielfach feststellen, wie wichtig und wie subtil in den Deutungen und Bewertungen der Arbeitenden Fragen der Anerkennung und des Respekts sind, die nicht in materiellen Interessen aufgehen“ (Holtgrewe, Voswinkel, Wagner 2000: 10). Dieses Zitat stützt die Erfahrungen, welche ich während der Gruppendiskussion machen konnte. Die Erwartungen an Wertschätzung und Anerkennung wurden von den Mitarbeitenden des Unternehmens K nicht primär in Bezug auf materielle Dimensionen sondern bezüglich eines wertschätzenden Umgangs miteinander thematisiert. Die Ergebnisse der empirischen Forschung dieser Arbeit weisen zudem darauf hin, dass vor allem negative Erfahrungen zur Herausbildung von Erwartungen an Formen der Anerkennung beitragen. So verstärkt die alltägliche Erfahrung des „Wegwischens von Innovationen“ (siehe Fabian: S.31, Z.828) die Erwartung, als Mitarbeitender und Innovationsträger anerkannt, gefördert und wertgeschätzt zu werden. Hier wird der professionelle Habitus der Informatiker als Wissensarbeiter besonders deutlich: Kreativität kann als Teil ihres professionellen Selbstverständnisses betrachtet werden und die Nicht-Anerkennung ihrer Innovationen beziehungsweise ihrer Innovationsbedürfnisse kann als Kränkung bezeichnet werden:

> „Ja. Zu wenig Anerkennung von Innovationen. Also, allgemein haben wir schon einige ideenreiche Leute und nur wenn diese Idee dann geäußert wird, wie dann damit umgegangen wird, das finde ich… Ja, oft fehlt dann die Anerkennung oder aber es fehlt auch… Es wird einem einfach nicht vermittelt, dass man was Gutes gemacht hat. Also, in vielen Firmen ist es so, dass Leute Innovationen, die einen weiter bringt, dass

> die sogar richtig Geld bekommen, richtig viel Geld. Und das ist hier so, der Punkt wird dann maximal aufgeschrieben aber es wird zum Beispiel nicht in Aussicht gestellt: ‚Ja, dann und dann machen wir das.' Irgendwas, was das jetzt bestärken würde. Oder auch die Anerkennung. Das ist eigentlich ein Grund, gelobt zu werden, eigentlich, das kommt halt nicht… oft nicht" (Fabian: S.29, Z.772-780).

Diese negativen Erfahrungen mit mangelnder Anerkennung von Innovationen, welche von einem Mitarbeitenden als „emotional total gewichtig" (Fabian: S.34, Z.911) beschrieben werden und einen belastenden Stressor darstellen, führen indes nicht zu einer möglichen Reduktion des Arbeitsengagements hin zu einem „Dienst nach Vorschrift", obwohl die Verletzung des Bedürfnisses nach Anerkennung laut Honneth[15] „die physische Integrität, die soziale Integrität und die Würde der betroffenen Menschen (.)" (Senghaas-Knobloch 2004: 40) bedrohen kann:

> „Nein, ich finde es erstaunlich, dass man sich noch so viele Gedanken macht, wenn man diese Erfahrung schon oft gemacht hat, aber wenn man halt so gestrickt ist, dass man gerne so Probleme löst. Das ist ein ganz schwerer Punkt für mich" (Fabian: S.31, Z.831-834).

Diese Aussagen der Mitarbeitenden spiegeln, dass die Anerkennungsdimension eine zentrale und beständige Rolle im Erwartungsgefüge der Arbeitnehmenden einnimmt. Aus diesem Grund soll im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher auf die Bedeutung von Arbeit als Medium von Anerkennung eingegangen werden. Zunächst wird hierzu das Konzept der ökonomischen, kulturellen, sozialen und symbolischen Anerkennungsmaße vorgestellt sowie deren ungleiche Verteilung im Unternehmen K skizziert.

4.3.1.1 Ökonomische, kulturelle, soziale und symbolische Anerkennungsmaße

Laut Petra Frerichs kann „(…) „Arbeit" (im Sinne von Erwerbsarbeit) als ganz zentrales Medium sozialer Anerkennung und Wertschätzung in unserer Gesellschaft" (Frerichs 2000:

[15] Axel Honneth geht davon aus, dass Anerkennung in den drei verschiedenen Sphären Liebe, Recht und soziale Wertschätzung erfahren werden kann. Wird das Bedürfnis nach Anerkennung enttäuscht, kann dies zu verschiedenen Formen sozialer Störungen führen.

271) betrachtet werden. Arbeit im Sinne der Erwerbsarbeit leisten sowohl die Informatiker als auch die Mitarbeitenden des Marketings / der Bild- und Textmoderation, jedoch weist Frerichs weiterhin auf zentrale Unterscheidungen bezüglich der Formen von (Erwerbs-)Arbeit hin, welche sich auch im Unternehmen K finden lassen und welche zu unterschiedlichen Erwartungen in Bezug auf die Dimension der Anerkennung führen:

> „(…) Aber auch innerhalb des Systems von Arbeit und Erwerb ist die Ungleichheit von Anerkennungschancen bereits konstitutiv mit eingebaut. Denn solche Chancen sind ganz wesentlich von der vorgängigen gesellschaftlichen Bewertung einzelner Arbeitsfunktionen abhängig. In diesem Bezugsrahmen gilt die Haus- und Familienarbeit gegenüber der Erwerbsarbeit als minderwertig, die körperliche gegenüber der geistigen Arbeit, die Handarbeit gegenüber der Kopfarbeit, die ausführende gegenüber der anweisenden Arbeit“ (ebd.: 271).

Diese unterschiedlichen Bewertungen von verschiedenen Arbeitsformen lassen sich an erlebten Verletzungen und Missachtungserfahrungen bezüglich der Anerkennung der Moderationsarbeit anhand eines Ausschnitts aus der Gruppendiskussion verdeutlichen:

> Matthias: „Ich muss auch dazu sagen, so wird es auch oft von „Oben“ [von den Gesellschaftern] kommuniziert.“
> Interviewer: „Dass die Moderation diese Zusatzaufgaben [sich um die Hausarbeit in der Villa kümmern] zu machen hat?“
> Matthias: „Ja, dass die Arbeit einfach nicht wertgeschätzt wird.“
> Julia: „Das ist auch so eine Demotivierung“.
> Marta: „Das ist vor allem die Frage, woher kommt das? An sich wird ja immer gesagt, es ist hier so familiär und wir schätzen, wir achten hier jeden. Aber ich denke, im Bewusstsein ist einfach drin, das ist an sich eine Arbeit, wo ich keine Ausbildung zu bräuchte. Könnte eigentlich jeder machen, aber sie finden keine Leute, die das mal eben machen. Und trotzdem ist da das Bewusstsein noch drin, dass andere vielleicht studiert haben, andere eine Ausbildung gemacht haben und der Mensch an sich zählt letztlich gar nicht. Deswegen sind sie im Prinzip auch die Fußabtreter“ (S.55-56, Z.1345-1357).

Zur Kategorisierung unterschiedlicher Arten von Arbeit, wie sie auch im Unternehmen K vorkommt, schreibt Frerichs weiter:

> „Dieser Logik gemäß gelten die Einkommenshöhe und der materielle Besitz als ökonomisches, die Hierarchieposition oder auch der Reichtum an Beziehungen als soziales, (Schul-) Noten, Zeugnisse, (Bildungs-) Titel als kulturelles und das Prestige oder Renommée als symbolisches Anerkennungsmaß. Diese herrschenden Anerkennungsmaße, die mit Bourdieus erweitertem Verständnis des Begriffs von „Kapital“[16] (Bourdieu 1983) (…) korrespondieren, sind ebenso ungleichheitskonstitutiv wie die Aneignungs- und Verfügungsbedingungen über ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital bzw. Geld, Zeugnis, Zugehörigkeit und Rang“ (Frerichs 2000: 271f.).

Diese in unserer Gesellschaft herrschenden Anerkennungsmaße und die Möglichkeiten, über diese zu verfügen, sind auch im Mikrokosmos des Unternehmens K ungleich verteilt. Die Informatiker verfügen so über ein weitaus höheres ökonomisches Anerkennungsmaß als die Bild- und Textmoderatorinnen. Dies kann in der Tatsache begründet liegen, dass die Informatiker Tätigkeiten ausüben, welche eine Ausbildung oder ein Studium voraussetzen. Zur Bewältigung der Text- und Bildmoderationsarbeit wird dagegen keine formale Ausbildung benötigt. Die Mitarbeitenden des Marketings verfügen ebenfalls über ein, im Vergleich zu den Bild- und Textmoderatorinnen, relativ hohes ökonomisches Anerkennungsmaß, wobei der Fachmann für Public Relations keine für diesen Bereich zielführende Ausbildung absolviert hat und die Mitarbeitende Marta, welche ebenfalls für den Bereich Marketing zuständig ist, ihre Ausbildung abgebrochen hat und sich kurz vor dem Beginn ihres Studiums befindet. Als „Fachkräfte“ lassen sich also in diesem Kontext lediglich die Informatiker bezeichnen. Ihre Arbeit wird im Unternehmen K am höchsten wertgeschätzt. Dies schlägt sich auch in den

[16] Bourdieu unterscheidet im Zuge seines Kapitalbegriffs zwischen dem ökonomischen Kapital, zu dem er „die verschiedenen Formen des materiellen Reichtums“ (Schwingel 2005: 88) zählt und dem kulturellen Kapital, wobei dieses in „objektiviertem Zustand (.) beispielsweise in Form von Büchern, Gemälden (…)“ (ebd.: 88) oder im „inkorporiertem Zustand“ (ebd.: 88) vorliegen kann. „In dieser Form meint der Begriff sämtliche kulturellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensformen, die man durch ‚Bildung’ (…) erwerben kann“ (ebd.: 89). Der dritte Zustand des kulturellen Kapitals wird durch die „Institutionalisierung in Form von Bildungstiteln“ (ebd.: 90) beschrieben. Das „auf gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung beruhende Sozialkapital“ (ebd.: 92) beschreibt als dritte Kapitalform das Netz an sozialen Beziehungen, welches durch permanente Pflege aufrechterhalten wird und auf welches im Falle nötig werdender Unterstützung zurückgegriffen werden kann (vgl. ebd.: S.92). Zuletzt sei das symbolische Kapital genannt, welches auch mit Begriffen wie Prestige oder Renommee bezeichnet wird (vgl. ebd.: 92). „Im Unterschied zur Logik der Knappheit, die für ökonomisches und kulturelles Kapital (in objektiviertem oder inkorporiertem Zustand) kennzeichnend ist, gehorcht das symbolische Kapital einer Logik der Hervorhebung und Anerkennung“ (ebd.: 93).

Entgeltdimensionen nieder. Die Informatiker befinden sich darüber hinaus auch bezüglich des sozialen Anerkennungsmaßes im Vorteil gegenüber den Bild- und Textmoderatorinnen. So finden ihre Kritik und Anregungen mehr Gehör bei den Gesellschaftern und die Beziehung zu den Vorgesetzen ist eher von Wertschätzung geprägt als die Beziehung zwischen den Bild- und Textmoderatorinnen und den Gesellschaftern:

> „Wenn man die obere Etage darauf anspricht oder auch Mirko [Gesellschafter und Abteilungsleiter Marketing / Bild- und Textmoderation] mal darauf anspricht, das habe ich jetzt schon ein paar Mal gemacht, weil ich mich persönlich, nicht direkt angegriffen, aber so ein bisschen... Ich weiß nicht, wie ich das beschreiben soll... Ich werde immer schön klein gehalten, so könnte man es, glaube ich, am besten sagen. Und dann habe ich irgendwann mal mit Herrn L. gesprochen und habe ihm eben gesagt, dass alles irgendwie nicht so gut läuft, wie es vielleicht laufen sollte und dass Birte [nicht im Workshop anwesende Mitarbeiterin des Teams Bild- und Textmoderation] und ich auch beide der Ansicht sind, dass wir beide so ein bisschen als Fußabtreter benutzt werden. (…) Aber es ist halt so, dass wir generell immer hinten dran gestellt werden. Wir haben das jetzt wieder gehabt, da ging es um irgendeine Messe, wo Marta und Pitt hinfahren sollten. Und Birte und ich haben uns da tierisch drüber aufgeregt, weil... Nicht, dass wir jetzt mitfahren wollten... aber einfach die Frage: ‚Möchtet ihr vielleicht?' Also, dass überhaupt erstmal Interesse daran gezeigt wird, dass man uns vielleicht mal mitnimmt. Mirko hat mir vor zwei oder drei Jahren mal versprochen, dass er mich mal mit auf eine Messe nimmt und das ist auch bis heute noch nicht passiert. Gut, kann man jetzt nicht ändern, aber es ging halt einfach in der Situation darum, dass wir noch nicht mal gefragt werden" (Julia: S.56-57, Z. 1366-1381).

Die Bild- und Textmoderatorinnen haben sich wiederum untereinander relativ gut vernetzt und versuchen die negativen Arbeitserfahrungen durch die Pflege privater Kontakte auf der Arbeit auszugleichen. Die Mitarbeitenden des Marketings nehmen auch hier eine Position zwischen diesen Polen ein. Anregungen ihrerseits werden tendenziell öfter gehört als die der Bild und Textmoderatorinnen, für welche die Mitarbeitenden des Marketings wiederum eine Art „Sprachrohrfunktion" übernehmen. So unterstützt die für das Marketing zuständige Marta in der Gruppendiskussion beständig die Anliegen der Bild- und Textmoderatorin Julia. Letztere weist wiederum darauf hin, dass sie öfter von ihren Marketingkollegen gelobt wird als von ihren Vorgesetzten:

„Ja, wenig bis kein Lob oder Anerkennung von der oberen Etage bezieht sich darauf, wir haben letzte Woche draußen gefegt und die einzige Person, von der wir ein Lob bekommen haben, war von unserem Abteilungsleiter. Von den Restlichen kam dann gar nichts, weder mal eben ein kleines Dankeschön oder irgendwie: ‚Habt ihr gut gemacht' in der Richtung, so etwas passiert eigentlich generell ziemlich selten" (S.13, Z.300-304).

Oder:

„Richtig, das heißt, Pitt [Teamleiter der Bild- und Textmoderation] sagt dann mal, dass wir etwas gut gemacht haben oder auch von Mattias kriegen wir es auch oft genug zu hören wenn wir etwas gemacht haben aber halt von den beiden technischen Gesellschaftern zum Beispiel, da bekommt man so etwas überhaupt nicht, habe ich noch nie bekommen. Und das in den ganzen fast vier Jahren, in denen ich jetzt hier arbeite. Da wird auch im Allgemeinen nicht gesagt: ‚Ihr macht generell eine super Arbeit.' Weil ich möchte mal irgendeinen von denen sehen, die sich auch nur einen Tag da hinsetzen und die Moderationsarbeit machen" (S.13, Z.308-314).

Bezüglich des kulturellen Kapitals, welches sich laut Frerichs auf Noten und (Bildungs-)Titel bezieht, verfügen erneut die Informatiker über ein höheres Anerkennungsmaß im Unternehmen. Zu beachten ist, dass eine der Bild- und Textmoderatorinnen ihr Abitur erfolgreich abgeschlossen hat, ihre Kollegin über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügt und die beiden Mitarbeitenden des Marketings ebenfalls entweder eine abgeschlossene Ausbildung haben oder kurz vor dem Beginn eines Studiums stehen. In Bezug auf die Arbeit der Bild und Textmoderatorinnen stellt dieses vorhandene kulturelle Kapital allerdings keine Möglichkeit des Erhaltens von Anerkennung dar.
Über das größte symbolische Anerkennungsmaß, welches sich laut Frerichs in Prestige und Rang niederschlägt, verfügen im Unternehmen K unterhalb der Gesellschafter ebenfalls die Informatiker. Auch abteilungsübergreifend wird die Arbeit der Informatiker hoch bewertet:

„Also, ich spüre schon eine allgemeine hohe Wertschätzung. Arbeitsleistung, kann jetzt wahrscheinlich einfach nicht jeder beurteilen, weil das spezifisch ist, was da jeder macht. Aber allgemein habe ich schon das Gefühl, dass überhaupt der Technikbereich,

> dass die Leute da irgendwie so einen gewissen Respekt vor haben, das schon“ (Fabian: S.32, Z.844-847).

Die Informatiker erfahren folglich auch von ihren Kollegen Anerkennung und Respekt für ihre Arbeit: „Ansonsten von den Mitarbeitern, bereichsübergreifend, fühle ich mich eigentlich schon geschätzt, bin ich zufrieden. Wenn ich da mal helfe, PCs reparieren und so, dann sagen die Leute auch: ‚Danke, jetzt kann ich weiter machen’“ (Sören: S.33, Z.872-874).
Das Thema der mangelnden Anerkennung thematisieren die Informatiker nicht in Bezug auf ihre Person oder ihr Können im Allgemeinen, sondern bezüglich des Umgangs mit Innovationen und des Verhältnisses mit ihrem Abteilungsleiter:

> „Also, ich habe auch das Gefühl gehabt, als wenn ich den [Abteilungsleiter Informatik] eigentlich eher störe als dass das gut ist. Also, ich habe das Gefühl, dass ich auf der anderen Seite dann oft, also, dass das Bedürfnis viel größer war, das selber komplett auszuarbeiten, anstatt dass so eine Störung Innovation kommt“ (Fabian: S.30, Z.797-801).

Auch die fehlende Authentizität der Wertschätzung seitens der Gesellschafter wird von den Informatikern beklagt: „Und dann muss man vielleicht noch sagen, wenn diese Anerkennung kommt, dann in einer Form, die mir dann wenig glaubwürdig vorkommt“ (Fabian: S.30, Z.792-793). Die Mitarbeitenden des Marketings verfügen über ähnliche Erfahrungen bezüglich mangelnder Anerkennung ihrer Kompetenzen seitens der Gesellschafter:

> „Und es geht aber auch manchmal soweit, dass, wenn ich zu oft von „Oben“ abgewiesen werde, kurz vor dem Punkt, ich wirklich auch anfange, an mir selbst zu zweifeln. Also, nicht zu sagen, vielleicht liegt es einfach daran, dass wir das Budget nicht haben, sondern gleich zu denken, dass es an mir liegt und ich etwas falsch gemacht habe. Also, es geht wirklich in jeden Bereich bei mir“ (Marta: S.39, Z.950-954).

Die Problematik mangelnden Vertrauens findet sich ebenfalls bei den Mitarbeitenden des Marketings wieder: „Ja, dass man das Gefühl hat von „Oben“, es wird mir zugetraut. Und ich denke, wenn man von „Oben“ weiß, die trauen mir das zu, dann bin ich auch selber viel motivierter und gehe viel lieber an meine Arbeit dran“ (Marta: S.52, Z.1261-1263).

Die Anerkennungsproblematiken, die sich bei den Informatikern und den Mitarbeitenden des Marketings ähneln und als schmerzhaft empfunden werden, beziehen sich im weitesten Sinne auf die Anerkennung der (innovativen) Arbeit, die über den „Dienst nach Vorschrift“ hinaus geht. Die Bild- und Textmoderatorinnen dagegen „kämpfen“ um die Anerkennung ihrer Person und für ein gewisses Maß an Würdigung ihrer Arbeit, die Julia als die „schrecklichste Arbeit (…) hier, die gemacht werden muss“, bezeichnet.

Die Feststellung, dass es im Unternehmen K „Kämpfe“ um unterschiedliche Arten von Anerkennung gibt, soll nun in Verbindung mit dem Konzept von Würdigung und Bewunderung, welches von Stephan Voswinkel entworfen wurde, gebracht werden. Dieses Konzept, das die unterschiedlichen Formen von Anerkennungsstreben in der Arbeitswelt behandelt, wird im anschließenden Kapitel unter Bezugnahme auf die Forschungsergebnisse vorgestellt.

4.3.1.2 Das Konzept von Würdigung und Bewunderung

In seinem Konzept von Würdigung und Bewunderung geht Voswinkel davon aus, dass sich „(…) wesentliche Veränderungen der Anerkennungsverhältnisse der Arbeit, wie sie sich derzeit vollziehen, als Bedeutungsverschiebung zwischen ihnen beschreiben lassen“ (Voswinkel 2000: 40f.). Hierzu führt er folgende Termini ein: „(…) Bewunderung korrespondiert mit dem Begriff des Prestiges, Würdigung mit dem der Dankbarkeit“ (ebd.: 41). Würdigung - im Sinne einer horizontalen Beziehung - ist hierbei bezogen auf Elemente wie Commitment, Mitwirkung, Mühe und Einsatz der Arbeitnehmenden. Bewunderung - als vertikale Beziehung - bezieht sich dagegen vor allem auf die Verfügung über Kapitale, Befähigungen, Leistungsfähigkeit und Gelingen. Während Würdigung auf sozialer Reziprozität gründet, setzt Bewunderung keine soziale Beziehung zu dem voraus, dem diese zuteil wird (vgl. ebd.: 41). Bewunderung erfährt man:

> „(…) für eine hohe Produktivität der Arbeit, für wirtschaftlichen Erfolg, für Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit, auch für körperliche Kraft und Geschicklichkeit. Bewunderung ist als Anerkennungsgehalt in Arbeitsbedingungen enthalten, die solche Aspekte fördern und voraussetzen. Gemeint sind Dispositionsmöglichkeiten, berufliche Autonomie, Verantwortung. Würdigung erfährt derjenige, der in einer langfristig angelegten Arbeitsbeziehung Verpflichtungen auf sich nimmt, indem er sich in den

> Betrieb einordnet, seine Lebensplanung unter Außerachtlassen alternativer Opportunitäten auf das Unternehmen ausrichtet und auch zu einem ‚Dienst nicht nur nach Vorschrift' bereit ist" (ebd.: 41).

Sowohl Würdigung als auch Bewunderung beziehen sich im Kontext von Arbeit auf Leistungen, die erbracht werden (vgl. ebd.: 42). Die Bild- und Textmoderatorinnen beanspruchen, orientiert man sich an dem Konzept von Voswinkel, vor allem Würdigung für ihre Leistungen. Diese Würdigung kann laut Voswinkel „(…) sogar als Kompensation für fehlende Bewunderung gelten. Es ist gerade die Selbstverleugnung, die Aufopferung, der Würdigung gebührt. Würdigung ist demnach vor allem eine stark moralische Kategorie" (ebd.: 42). Die Dimensionen der Selbstverleugnung und Aufopferung können ebenfalls in Verbindung mit den Tätigkeiten der Bild- und Textmoderatorinnen gebracht werden. Der Anspruch auf Selbstverwirklichung durch Arbeit wird in ihrem Arbeitszusammenhang zumindest nicht erfüllt. Die Bild- und Textmoderatorin Julia beschreibt ihre Tätigkeit eher als psychisch belastend, ermüdend und demotivierend. Dennoch oder gerade aus diesen Gründen beansprucht sie hierfür und für die (Haus-)Arbeiten, die sie in der Villa erledigt, Anerkennung. Ihr Beitrag zum Funktionieren der Firma soll wertgeschätzt und gewürdigt werden. Die Informatiker und Mitarbeitenden des Marketings erwarten dagegen für ihre Arbeit, für das Einbringen von Innovationen und Engagement Anerkennung in der Dimension der Bewunderung:

> „Aber wer sich selbst in der Arbeit verwirklichen will, wer eine interessante Arbeit anstrebt, der will nicht in erster Linie *gewürdigt* werden, der mindert seinen moralischen Anspruch auf Würdigung. Insoweit er sein Verhältnis zur Arbeit als ein selbstbezügliches definiert, nicht als einen Beitrag oder gar ein Opfer für die Organisation, kann er auch hierfür keine Würdigung beanspruchen. Die Anerkennung, die er anstrebt, ist eher eine Anerkennung im Modus der *Bewunderung*; er will für seine Fähigkeiten, seine Erfolge, seine Verantwortung anerkannt werden und er beansprucht die entsprechenden Arbeitsbedingungen als Ausdruck der Anerkennung seines Humankapitals. Er will *selbständig* arbeiten, kein gewürdigter Diener sein" (ebd.: 56).

Mit der von Voswinkel beobachteten Bedeutungsverschiebung „(…) schwindet mit der Erosion der *Würdigung* eine Form der Anerkennung für Aspekte von Arbeit und Leistung, die auf Dauer vielleicht unverzichtbar ist: derjenigen für erfolglose Bemühungen, für den alltäglichen Einsatz, die Übernahme wenig ruhmreicher Arbeiten" (ebd.: 59).

Im Unternehmen K fand in diesem Sinne nicht nur eine Erosion von Würdigung statt, sondern auch ein Personalabbau. Die Bild- und Textmoderatorinnen Julia und Birte sowie Marta und Matthias aus der Abteilung Marketing wurden während der Laufzeit des Projekts PRÄWIN, noch vor den an die Gruppendiskussionen anschließenden Abteilungskonferenzen mit den Vorgesetzten, entlassen. Die Tätigkeit der Bildmoderation und damit auch die diesbezügliche Anerkennungsproblematik wurden nach Indien ausgelagert. Die Problematik mangelnder Anerkennung sowohl im Sinne von Würdigung als auch im Sinne von Bewunderung ist aufgrund des Personalabbaus jedoch nicht obsolet geworden, auch wenn sich einer der vier Gesellschafter zuversichtlich äußerte, durch den Personalabbau das Kernteam und die Hauptaufgaben des Unternehmens wieder in den Vordergrund gerückt zu haben. Zu welchen Veränderungen dieser Personalabbau bezüglich des psychologischen Vertrags geführt haben könnte, wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

4.3.1.3 Veränderungen psychologischer Verträge aufgrund erlebter Vertragsverletzungen

Die Auslagerung der Bildmoderation nach Indien sowie die Entlassung weiterer Mitarbeitender der Abteilung Marketing hat im Unternehmen K zunächst zu einer Betonung der Erwartungsdimension der Arbeitplatzsicherheit[17] geführt. In den an die Workshops anschließenden Abteilungs- und Dialogkonferenzen wurde diese Erwartung nun deutlich thematisiert, während sie in den Gruppendiskussionen noch keine vordergründige Position einnahm. Inwieweit der im Unternehmen K stattgefundene Personalabbau zu Veränderungen des psychologischen Vertrags geführt haben könnte, soll im Folgenden erläutert werden.

Der Eintritt einer Entwertung bisher bestehender psychologischer Verträge durch erlebte Vertragsverletzung hängt zunächst davon ab, ob der Personalabbau von den verbleibenden Mitarbeitenden als eine solche Verletzung oder als ein Bruch psychologischer Kontrakte interpretiert wird:

[17] Gisela Mohr differenziert diesbezüglich zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Antizipation eines mit Sicherheit eintretenden Arbeitsplatzverlustes. Aufgrund des im Unternehmen K stattgefundenen Personalabbaus kann in diesem Sinne von einer „akute[n] individuelle[n] Unsicherheit“ (Weiss, Udris 2001: 109) gesprochen werden, da „die Beschäftigten (.) ihre persönliche Zukunft im Betrieb (.) noch nicht absehen“ (ebd.: 109) können.

> „Nach dem kognitionspsychologischen Erklärungsmodell psychologischer Vertragsverletzungen (siehe hierzu Rousseau 1995: 112ff.) interpretieren Menschen nicht jede wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteten Resultaten und tatsächlichen Ergebnissen als psychologische Vertragsverletzung. (…) Das Erleben psychologischer Vertragsverletzungen setzt erstens voraus, dass Menschen das Verhalten der anderen Vertragspartei beobachten. Größere Abweichungen von den Bedingungen des psychologischen Vertrags werden eher wahrgenommen als kleinere. In problematischen, konfliktreichen Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer neigen die Beteiligten vermehrt dazu, ihr Verhalten wechselseitig mit Blick auf die Einhaltung des psychologischen Kontrakts zu beobachten. Die Interpretation einer Diskrepanz als Verletzung des psychologischen Kontrakts hängt zweitens von dem Umfang des wahrgenommenen Schadens ab, den eine Partei durch die Abweichung von der Übereinkunft erlitten hat. (…)“ (Becke 2008: 275f.).

Zudem können moderierende Einflussfaktoren wie die Arbeitsmarktlage oder erlebte Fairness im Personalabbau-Prozess negative Auswirkungen des Downsizings lindern, zu denen Gefühlsreaktionen wie Angst, Ohnmacht oder Wut gezählt werden können[18] (vgl. ebd.: 273f.). Die Arbeitsmarktlage kann im Fall des Unternehmens K sicherlich als ein moderierender Einflussfaktor betrachtet werden. Die Mitarbeitenden äußerten sich beispielsweise bezüglich der Erwartungsdimension der Weiterbildung sehr reflektiert über die finanziellen Möglichkeiten der Erfüllung dieser Erwartung, welche aufgrund der wirtschaftlichen Situation als begrenzt beschrieben wurden. Gefühlsreaktionen der Mitarbeitenden wie Angst vor weiteren Personalabbaumaßnahmen sowie Ohnmachtsgefühle und Sorge um die Entlassenen konnten nach der Restrukturierung des Unternehmens - trotz dieser reflektierten Einschätzung der Gesamtsituation - vom PRÄWIN-Team wahrgenommen werden. Vor allem der Verlust von Beschäftigungssicherheit, welche im Zuge klassischer Konzepte psychologischer Verträge „als Gegenleistung des Unternehmens für organisatorische Loyalitätsbindungen und gute Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer“ (ebd.: 277) gewertet werde konnte, „erweist sich als zentrale Ursache dafür, dass Beschäftigte in restrukturierten Unternehmen nach erfolgtem Stellen- und Personalabbau ein Reziprozitätsungleichgewicht wahrnehmen“ (ebd.: 277). Dieses wahrgenommene Ungleichgewicht der Reziprozität von eingebrachten Leistungen der Arbeitnehmenden und erwarteten Gegenleistungen seitens des Unternehmens kann zu einer

[18] Ein Überblick über theoretische Modelle zur Survivor-Reaktionen und moderierenden Einflussfaktoren findet sich bei Vera Weiss und Ivars Udris (2001: 110-114).

Verletzung und damit zu einer Veränderung des psychologischen Vertrags führen. Das Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit als eine mögliche Folge von Restrukturierungsmaßnahmen kann dabei als psychischer Stressor (vgl. ebd.: 278) bewertet werden. Neben psychischen Belastungen, die sich nicht zuletzt auch in physischen Symptomen niederschlagen können, kann es im Zuge der empfundenen Vertragsverletzung zu einer Verminderung des Arbeitengagements hin zu einem „Dienst nach Vorschrift“ oder der Erosion von organisatorischen Loyalitätsbindungen und Vertrauen (vgl.: ebd.: S.279ff.) kommen: „Die Abnahme bzw. Erosion organisatorischer Loyalitätsbindungen als Reaktion von Beschäftigten auf eine erlebte Verletzung psychologischer Kontrakte durch Unternehmensvertreter begünstigt, dass vorherige relationale durch transaktionale Kontrakte ersetzt werden“ (ebd.: 283). Dieses Ersetzen von relationalen durch transaktionale Vertragselemente könnte auch im Unternehmen K stattfinden und soll aus diesem Grund im Folgenden beschrieben werden.

Prinzipiell ist die Bandbreite unterschiedlicher psychologischer Verträge, bestehend aus verschiedenen transaktionalen und relationalen Elementen, nicht begrenzt. Zur Orientierung und als Möglichkeit einer Kategorisierung arbeitet Rousseau jedoch mit vier Typen psychologischer Kontrakte, welche anhand der Dimensionen „Zeit / Dauer“ und „Anforderungen an Leistung“ voneinander differenziert werden. Die Eckpfeiler dieses Kontinuums bilden der transaktionale und der relationale psychologische Vertrag (siehe hierzu ebd.: 270ff.). Das Zitat „A fair day’s work for a fair day’s pay“ (Rousseau 1995: 91) kann hierbei als eine Beschreibung des transaktionalen Kontrakts interpretiert werden. Die Arbeitnehmenden bringen in diesen nur wenig bis keine organisatorische Loyalität ein und der Wille der Mitarbeitenden, zusätzlich zu ihrem „Dienst nach Vorschrift“ Verantwortung zu übernehmen, ist als untergeordnet anzusehen. Das Beschäftigungsverhältnis ist von Instabilität geprägt und die Absicht der Arbeitnehmenden, für einen längeren Zeitraum in der Organisation zu verbleiben, ist als gering einzustufen. In diesem Sinne wird laut Rousseau auf Seiten der Organisation eine hohe Fluktuation akzeptiert. In die Entwicklung der Arbeitnehmenden werden nur wenige Ressourcen investiert und das „organizational learning“ (ebd.: 198) ist begrenzt. Flexibilität als Reaktion auf den sich verändernden Markt und der ökonomische Austausch stehen im Fokus des transaktionalen Vertrags (siehe hierzu ebd.: 198). Die Austauschbeziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ist kurzfristig angelegt und eindeutig definiert sowie vertraglich fixiert.
Besteht der psychologische Vertrag dagegen aus überwiegend relationalen Elementen, so ist auf Seiten der Organisation eine niedrige Fluktuationsrate zu finden; der relationale Kontrakt

bezieht sich meistens auf ein unbefristetes Arbeitsverhältnis. Interne Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmende und die Investition von zahlreichen Ressourcen in diese sind zudem charakteristisch für relationale Vertragselemente. Mögliche Weiterbildungen und Qualifikationen von Arbeitnehmenden sind allerdings auf die Entwicklung unternehmensspezifischer Fähigkeiten, weniger auf die Entwicklung allgemein marktfähiger Fähigkeiten bezogen. Ein weiteres Merkmal relationaler Kontrakte ist die Existenz einer vertrauensbasierten Organisationskultur. Auf Seiten der Arbeitnehmenden besteht ein hohes Maß an organisatorischer Loyalität und an Commitment gegenüber der Organisation. Das Beschäftigungsverhältnis ist stabil und der Wille der Arbeitnehmenden, in der Organisation zu verbleiben, ist als hoch einzustufen. Zudem führt Rousseau als Merkmal eine hohe Sozialisation der Mitglieder des relationalen Vertrags auf (siehe hierzu ebd.: 198). Festzuhalten ist des Weiteren, dass das Interesse, die Austauschbeziehung aufrecht zu halten, von beiden Parteien forciert wird.

Zwischen diesen beiden Eckpfeilern des Kontinuums psychologischer Verträge gibt es unzählige Ausprägungen psychologischer Kontrakte. Die vorgestellte Typologie psychologischer Verträge ist indes auch kritisch zu betrachten. Sie bietet zwar ein Orientierungsmuster, macht aber nicht sichtbar, dass Vertragsinhalte (wie beispielsweise die Komponente Lohn) durchaus Elemente unterschiedlicher Vertragstypen sein können und dass „wechselseitig auch relationale gegen transaktionale Inhalte ausgetauscht werden“ (Becke 2008: 270) können.

Festzuhalten ist, dass durch die Prozesse des Downsizings im Unternehmen K „die Bedeutung von Beschäftigten als ökonomischer Einsparungs- und Kostenfaktor betont“ (ebd.: 288) wurde und dies durchaus zum Wandel des psychologischen Vertrags im Sinne eines Ersetzten relationaler durch transaktionale Elemente geführt haben kann. Eine empirische Erhebung zu den Vertragsveränderungen im Unternehmen K wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt, ist aber anzuregen[19]. Durch die Personalabbau-Prozesse wurden im Unternehmen K nicht nur Kosten eingespart und Anerkennungsproblematiken ausgelagert: Die „Anerkennung von Beschäftigten als unverzichtbarer Produktivitäts- und Wertschöpfungsfaktor“ (ebd.: 288) könnte nun von den im Unternehmen Verbleibenden in Frage gestellt werden, was möglicherweise zu einer Verstärkung der ohnehin schon brisanten Anerkennungsproblematik im Unternehmen K führt.

[19] Interessante Ansätze zur Veränderung psychologischer Kontrakte haben Sabine Raeder und Gudela Grote formuliert (2001: 352-364).

4.4 Fazit

Ziel des vierten Kapitels war es, die anhand des umfangreichen Textmaterials ermittelten Erwartungen Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit in reziproken Austauschbeziehungen in Organisationen zu beschreiben. Die Kategorisierung der Forschungsergebnisse in „Erwartungen an die Arbeitsinhalte“, „Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit“ und „Erwartungen an das soziale Umfeld“ diente dabei zum einen der systematischen Betrachtung der Ergebnisse und zum anderen ihrer besseren Darstellbarkeit. Die „dichten“ Ergebnisse konnten mit Hilfe der Kategorienbildung besser sortiert und analysiert werden.

Eine strikte Trennung zwischen Erwartungen an die Qualität von Arbeitsbedingungen und Erwartungen an das soziale Umfeld bei der Arbeit beziehungsweise die Qualität der Handlungskoordination kann dabei nicht erfolgen. Die gesonderte Aufführung von Erwartungen an das soziale Umfeld und besonders die Betrachtung der Erwartungsdimension der Anerkennung hat jedoch hervorgehoben, wie bedeutend und latent vorhanden diese Erwartungsstrukturen sind. Die Weiterdifferenzierung des Unterkapitels über die Erwartungsdimension der Anerkennung hat zudem dazu beigetragen, ihre zentrale sowie verwobene Position im Erwartungsgefüge Arbeitnehmender deutlich zu machen sowie einen Bezug zur (Erwerbs-) Arbeit als Medium von Anerkennung und zu möglichen Vertragsveränderungen, initiiert durch Vertragsverletzungen und -brüche, herzustellen.

Zwei zentrale Ergebnisse dieser empirischen Forschung, welche in den vorangegangenen Kapiteln bereits angedeutet wurden, sollen im Folgenden genauer betrachtet werden; zudem erfolgen eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse und die Darstellung von Implikationen für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

5. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Nach der Analyse des Textmaterials und der Bildung der Codes können zwei zentrale Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage bezüglich der Erwartungen Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit im Rahmen reziproker Austauschbeziehungen in Organisationen hervorgehoben werden.

Erstens wird die Bedeutsamkeit von definierten Strukturen, an denen sich die Handlungen der Mitarbeitenden orientieren können, aus der Analyse der Gruppendiskussionen deutlich. Zur Veranschaulichung dieses Ergebnisses sollen nun zwei Beispiele dienen.
Die Gesellschafter des Unternehmens K betonten in Gesprächen mit dem Forschungsteam PRÄWIN häufig, dass ihr Unternehmen den Mitarbeitenden viel Freiraum biete und dies zur Entfaltung der Potenziale der Mitarbeitenden beitragen könne: Nicht nur die Büros dürften individuell eingerichtet, sondern auch die Arbeitszeiten weitgehend selbst bestimmt werden; Zeit für innovative Arbeiten sei frei verfügbar. Während der mehrmaligen Besuche des Forschungsteams PRÄWIN erschienen die Abläufe im Unternehmen K jedoch größtenteils unorganisiert und planlos. Für außenstehende BetrachterInnen wurde der Eindruck erweckt, dass die im Unternehmen K zur Verfügung gestellten Freiräume aufgrund ihrer unklaren (zeitlichen) Definition einer effektiven Organisation entgegenstehen. So führten die individuell gestalteten Arbeitszeiten beispielsweise dazu, dass durch die unterschiedlichen zeitlichen Anwesenheiten der Informatiker Projekte, in denen die Zusammenarbeit dieser gefragt war, ins Stocken gerieten. Ein zweites Beispiel für nicht genutzte Freiräume stellten die zeitlich nicht definierten Kontingente für Weiterbildungen dar. Diese fehlende Festlegung von Zeiten, die für Weiterbildungen genutzt werden können, ließ die Mitarbeitenden weitestgehend von der Nutzung dieser Freiräume zurückschrecken und führte dazu, dass sie sich im privaten Bereich durch Fachzeitschriften und das Ausprobieren von Ideen am heimischen Computer weiterqualifizierten.
Obwohl in den Workshops deutlich wurde, dass Erwartungen an Handlungsspielräume, Entscheidungskompetenzen sowie Eigenverantwortung bedeutende Erwartungsdimensionen darstellen, ist folglich nicht zu vernachlässigen, dass ebenso definierte Strukturen und festgelegte Zuständigkeiten im Zuge der Prozessqualität von Arbeit erwartet werden. Die Prozessqualität von Arbeit sollte dabei so gestaltet sein, dass definierte Strukturen und festgelegte Zuständigkeiten wie auch Ablaufprozesse als Fundament für ein durch Freiräume

und Eigenverantwortung geprägtes Handeln dienen können. Erwartungen an Handlungsspielräume, Eigenverantwortung und Flexibilität scheinen dabei gleichberechtigt neben Erwartungen an feste Zuständigkeiten und klare Arbeitsanweisungen zu stehen. Was auf den ersten Blick wie Gegensätze erscheint, erweist sich bei näherer Betrachtung als sich gegenseitig bedingende und fördernde Erwartungen. So kann ohne die Definition von Grenzen auch keine Festlegung von Freiräumen erfolgen. Wird beispielsweise kein zeitliches Kontingent für Weiterbildungen eingerichtet und von den Mitarbeitenden verlangt, Weiterbildungsmaßnahmen nach eigenem Ermessen in den Arbeitsalltag zu integrieren, „ist nicht klar, ob das jetzt bestrafungswürdig ist, dass man sich da jetzt was anguckt oder nicht. Und das ist das Problem bei uns. Also, offiziell Freiraum wurde dafür definitiv nicht gegeben“ (Fabian: S.51, Z.1366-1368). Auch die Erwartung an individuell gestaltbare Arbeitszeiten ist gekoppelt an die Erwartung der Definition von Grenzen, damit beispielsweise einer 24-Stunden-Erreichbarkeit entgegengewirkt werden kann.

Als zweites zentrales Forschungsergebnis ist die hohe Bedeutung der Erwartungsdimension der Anerkennung zu nennen. Die Erwartung, als Arbeitnehmender in glaubwürdiger Art und Weise anerkannt und wertgeschätzt zu werden, sei es in der von Voswinkel dargestellten Dimension der Würdigung oder in der Dimension der Bewunderung, stellt eine zentrale Erwartung Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit dar. Dabei ist Anerkennung nicht nur in Verbindung zu setzen mit Lob für besondere Leistungen oder Wertschätzung für besonders undankbare Aufgaben. Anerkennung ist eine Dimension, die beispielsweise auch bezüglich der Erwartungen an Klarheiten von Aufgabenbeschreibungen oder das Nicht-Ausnutzen von Machtstrukturen eine zentrale Rolle spielt. So zeigen Aufgabenbeschreibungen, die so formuliert worden sind, dass der Empfänger der Beschreibung sich in dieser wieder finden kann, sie versteht und in der Lage ist, diese umzusetzen, eine Form von Anerkennung. Mangelt es an dieser Transferleistung und wird der Wissenshintergrund des Empfängers missachtet, kann dies als eine Art der mangelnden Wertschätzung aufgefasst werden:

> „Also, es ist, die Aufgabenbeschreibung ist so… Hab ich jetzt ein gutes Beispiel… Sagen wir, ich stehe da hinten im Raum und sage jetzt einem hier im Raum: ‚Nimm’ mal da vorne die Zeitung weg.’ Was er ja gar nicht sehen kann. Also, was jemand vor dem eigenen geistigen Auge hat, aber wo man dann denkt: ‚Wo?’ (…) Es sind wirk-

lich Sachen, wo ein Bezug auf Dinge genommen wird, die man nicht wissen kann. Wo man dann sieht, derjenige versetzt sich nicht in einen rein“ (Fabian: S.37, Z.996-1001).

Neben angemessen formulierten Aufgabenbeschreibungen kann auch das Nicht-Ausnutzen von Machtstrukturen, beispielsweise im Prozess der Entwicklung und Umsetzung von Vorschlägen, als eine Form der Anerkennung betrachtet werden. Wird von einem Mitarbeitenden beispielsweise ein Vorschlag zur Lösung eines Problems entwickelt, der qualitativ gleichberechtigt oder höherwertiger ist als der Lösungsvorschlag eines anderen Mitarbeitenden oder eines Vorgesetzten, zeigt eine rationale Entscheidungsfindung bezüglich der Auswahl des entsprechenden Vorschlags eine Form von Anerkennung für alle Beteiligten. Wird jedoch über Machtstrukturen entschieden und beispielsweise der Vorschlag des Vorgesetzten dem rein rational betrachtet besseren Vorschlag des Mitarbeiters vorgezogen, kann dies nicht nur als mangelnde Wertschätzung von Innovationen, sondern auch als Bruch einer von Fairness und Vertrauen geprägten Beziehung gewertet werden:

„(…) es ging darum, ein System zu optimieren an einer Stelle, also Geschwindigkeit zu erzielen. Das wurde an mich heran getragen und ich habe dann entgegnet, dass wir gar nicht wissen, ob das was bringt. Das wurde gar nicht gemessen, es wurde einfach gesagt: ‚Optimier’ doch mal.’ Und das ist ein Bereich, wo ich mich ganz gut auskenne und die Herangehensweise ist da falsch. Wenn man optimiert, das ist im Allgemeinen eine sehr teure Sache und man braucht auch gar nicht viel zu optimieren. Sollte man erstmal raus finden, ob sich das überhaupt lohnt. Und so habe ich auch argumentiert und wiederholt argumentiert, auch als ich schon den Druck im Nacken verspürt habe, dass das jetzt nicht gehört werden möchte. Und dann wurde es halt letztlich, über Macht wurde es entschieden und das finde ich sehr unbefriedigend. Also, das hätte ich gerne rationaler“ (Fabian: S.28-29, Z.753-763).

Anerkennung kann folglich als eine Erwartungsdimension beschrieben werden, die nicht nur in die Kategorie „Erwartungen an das soziale Umfeld“ einzuordnen ist. Auch bezogen auf die Qualität der Arbeitsbedingungen bildet Anerkennung eine bedeutende, wenn auch subtil vorhandene Erwartung an die Prozessqualität von Arbeit in reziproken Austauschbeziehungen in Organisationen.

Nachdem nun die beiden zentralen Ergebnisse dieser Arbeit - die Bedeutsamkeit von definierten Strukturen und der Erwartungsdimension der Anerkennung - beschrieben wurden, wird folgend ein Resümee der weiteren Forschungsergebnisse gegeben sowie Implikationen für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen aufgeführt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Prozessqualität von Arbeit so gestaltet sein sollte, dass kreative und anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten zu ihrer „Entfaltung“ kommen können. Handlungsspielräume, Entscheidungskompetenzen sowie ein gewisses Maß an Eigenverantwortung können zu dieser Entfaltung von in Arbeitstätigkeiten innewohnenden Potenzialen wie Kreativität beitragen.

Die Erwartung nach Abwechslung und Aufgabenvielfalt stellt eine ebenso wichtige Erwartungsdimension an die Prozessqualität von Arbeit dar. Der Ausgleich zwischen körperlicher und geistiger Arbeit wird in diesem Zusammenhang zwar häufig betont; jedoch lässt sich diese Erwartung in den meisten Berufen der IT-Branche nicht ausreichend verwirklichen. Vielmehr sollte ein körperlicher Ausgleich im privaten Bereich durch das jeweilige Unternehmen gefördert werden. Denkbar wären hier Unterstützungsleistungen für Sportangebote sowie die (notwendige) Einrichtung ergonomischer Arbeitsplätze.

Weitere Erwartungsdimensionen an die Prozessqualität von Arbeit stellen die gleichmäßige Verteilung von Wissen und die Übergabe von Verantwortung auf die Mitarbeitenden dar. Diese Erwartungen werden sowohl durch die Angst bedingt, nach dem Ausscheiden bedeutender Wissensträger aus dem Unternehmen nicht mehr handlungsfähig genug zu sein, um am Markt bestehen zu können, als auch durch den Wunsch, eigenverantwortlich zu Handeln.

Eine gut funktionierende Kommunikationsstruktur bildet eine weitere Erwartung an die Prozessqualität von Arbeit. Hierbei wird besonders die Bedeutung der persönlichen, direkten Kommunikation betont, wie auch die Wichtigkeit eines abteilungsübergreifenden Verständnisses für die einzelnen Arbeitsbereiche und damit auch für die „Sprachen“ der verschiedenen Berufsgruppen.

Des Weiteren wurde festgestellt, dass verbindliche Strukturen erwartet werden, in denen sich die Mitarbeitenden sicher bewegen können. So können Klarheiten von Aufgabenbeschreibungen die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden fördern und Guide-Lines sowie verbindliche Arbeitsabläufe das Handeln orientieren. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie die Effektivität im Arbeitsprozess kann auch gefördert werden, indem der Umgang mit Kritik erfolgreich erlernt wird und die Mitarbeitenden sich auf eine rationale Entscheidungsfindung - unter reflektiertem Umgang mit den vorhandenen Machtstrukturen - verlassen können. Transparenz, Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit, besonders im Prozess der Bewältigung

verschiedener fachlicher und zwischenmenschlicher Problematiken, stellen ebenso Erwartungsdimensionen an die Prozessqualität von Arbeit dar, wie die Offenlegung der Unternehmensstrategie. Die Mitarbeitenden erwarten, über die (Veränderung der) Unternehmensstrategie regelmäßig in Kenntnis gesetzt zu werden und die Ziele des Unternehmens transparent vermittelt zu bekommen, um die Dimensionen der Sinnhaftigkeit und Verstehbarkeit ihrer Arbeit stärken zu können.
Bezüglich des sozialen Umfelds als Teil der Prozessqualität von Arbeit erwarten die Mitarbeitenden einen fairen und sozialen Umgang innerhalb der Belegschaft sowie zwischen den Mitarbeitenden und den Gesellschaftern. Auch die Dimension des familiären Miteinanders wurde mehrheitlich erwähnt. Ob diese Dimension eine notwenige Erwartung an die Prozessqualität von Arbeit darstellt oder lediglich im Zuge der Nennung positiver Aspekte der Arbeit im Unternehmen K hervorgehoben wurde, bleibt offen.
Die Dimensionen Vertrauen (in die Kompetenzen der Arbeitnehmenden), Respekt und gegenseitiges Verständnis werden in Bezug auf die Erwartungen an das soziale Umfeld ebenfalls genannt. Zudem erwarten die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten ein gewisses Maß an Führungsqualitäten oder zumindest die Bereitschaft, sich diese anhand von Weiterbildungsmaßnahmen anzueignen.

Im Rahmen der Schilderungen von positiven und negativen Aspekten bei der Arbeit und der damit verbundenen Analyse von Erwartungen Arbeitnehmender an die Prozessqualität von Arbeit wurde die soziale Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden ausführlich beschrieben. Die Mitarbeitenden des Unternehmens K haben vermittelt, welche Leistungen und Erwartungsdimensionen sie in diese reziproke Austauschbeziehung einbringen und wie sie die Gegenleistungen der Führungsebene einschätzen. Wie nun diese Forschungsergebnisse in einen Zusammenhang mit dem Konzept des psychologischen Vertrags gestellt werden können, soll im folgenden Kapitel behandelt werden.

5.1 Bezug der Forschungsergebnisse zum psychologischen Vertragskonzept

Explizit ausgesprochen wurden die Erwartungen der Mitarbeitenden während der Gruppendiskussionen, im Arbeitsalltag bleiben diese jedoch häufig unter Andeutungen oder Unzufriedenheiten verborgen. Es handelt sich hier um unausgesprochene, oftmals implizite Erwartungen, welche in der reziproken Austauschbeziehung mit den Repräsentanten des Unternehmens

entstanden sind. Das Konstrukt des psychologischen Kontrakts bietet die Möglichkeit, diese impliziten und unausgesprochenen Erwartungen in ein Modell zu integrieren. Besonders interessante Ansätze bieten hierzu die klassischen Konzepte psychologischer Verträge, die mit meinen Forschungsergebnissen verbunden werden können: Sie sollen im Folgenden erläutert werden.

- Während moderne Konzeptionen Versprechen als Basis psychologischer Kontrakte betrachten, integrieren klassische Konzeptionen **Erwartungen als zentralen Bestandteil** des Vertragskonzepts. Diese Integration impliziter und unausgesprochener Erwartungen haben klassische psychologische Vertragskonzepte zum geeigneten Rahmen dieser Arbeit werden lassen.

- Des Weiteren wird in klassischen Vertragskonzeptionen die **soziale Austauschbeziehung** zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden fokussiert, in welcher die Erwartungen wechselseitig zum Ausdruck gebracht und zu erfüllen versucht werden. Die Charakterisierung des psychologischen Kontrakts als soziale Austauschbeziehung kann als eine grundlegende Annahme dieser Arbeit begriffen werden. Durch die Erhebung und Auswertung des Textmaterials werden hier nicht nur die Erwartungen Arbeitnehmender ermittelt, sondern auch Informationen darüber gewonnen, wie diese die eingebrachten Gegenleistungen der Arbeitgebenden beurteilen.
Thematisiert wurde bereits in der Einleitung, dass aus Gründen der Darstellbarkeit lediglich eine Befragung der Arbeitnehmenden stattgefunden hat. Im Sinne der Berufung auf klassische Konzeptionen psychologischer Verträge wäre in einem anderen Kontext eine ergänzende Befragung der Repräsentanten der Organisation anzustreben, um die reziproke Austauschbeziehung aus allen Perspektiven zu erfassen.

- Daneben wird in klassischen Konzeptionen psychologischer Verträge davon ausgegangen, „dass sich implizite Arbeitsverträge im Rahmen sozialer Beziehungsgeflechte zwischen Beschäftigten und Unternehmen bzw. deren Repräsentanten entwickeln und verändern“ (Becke 2008: 294). Die Dynamik der sozialen Beziehungen zwischen den Vertragsparteien führt dazu, „dass sich das Erwartungsgefüge zwischen Individuum und Organisation mit Blick auf die **Reziprozität von Leistung und Gegenleistung** im Zeitverlauf verändert“ (ebd.: 256). Diese dynamische Entwicklung und damit die Betonung der Prozessperspektive des sozialen Austauschs kann durch Untersuchungsergebnisse dieser Forschung bestätigt werden.

Die Annahme, dass psychologische Kontrakte Wandlungsprozessen unterworfen sind, die sowohl auf personaler, organisatorischer als auch auf außerorganisatorischer Ebene stattfinden können und die Ausgestaltung des psychologischen Vertrags beeinflussen, kann ebenfalls mit den Forschungsergebnissen in Zusammenhang gebracht werden. Die Änderung der ökonomischen Rahmenbedingungen und der in diesem Zuge stattgefundene Personalabbau im Unternehmen K hat beispielsweise zu einer Verstärkung der Erwartungsdimension der Arbeitsplatzsicherheit und möglicherweise zu einer Veränderung des psychologischen Kontrakts hin zu vermehrt transaktionalen Vertragselementen geführt.

- Auch die **Fokussierung des Bedürfniskonzepts** stellt einen aufschlussreichen Bezugspunkt zwischen klassischen Vertragskonzeptionen und den Forschungsergebnissen dieser Arbeit dar. So lässt sich eine Verbindungslinie zwischen Abraham Maslows Annahmen[20] und den hier aufgeführten Forschungsergebnissen herstellen. Ein geeignetes Beispiel bietet hierzu erneut die Erwartungsdimension der Arbeitsplatzsicherheit. Während der Workshops wurde diese Erwartung nicht explizit ausgesprochen. Die physiologischen Bedürfnisse sowie die Sicherheitsbedürfnisse schienen zum Zeitpunkt der Erhebung bei allen Mitarbeitenden weitgehend gesichert zu sein. Die Bild- und Textmoderatorinnen strebten zur Zeit der Workshops vor allem nach der Erfüllung ihrer Bedürfnisse nach sozialen Beziehungen und sozialer Anerkennung, während die Informatiker soziale Anerkennung und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung erwarteten. Der Personalabbau im Unternehmen K führte jedoch dazu, dass bei allen Verbleibenden das Sicherheitsbedürfnis und damit die Erwartung an Arbeitsplatzsicherheit in den Vordergrund des Erwartungsgefüges rückte.

- Moderne Vertragskonzeptionen werden in dieser Arbeit aufgrund der Fokussierung von Versprechen als Grundlage psychologischer Kontrakte und der eher sekundär behandelten sozialen Dimension der Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmenden und Repräsentanten der Organisation nicht als zentrales Konzept behandelt. Da moderne Vertragskonzeptionen - besonders Rousseau Ausarbeitungen - allerdings mögliche Vertragsveränderungen fokussieren, sind die modernen Konzepte psychologischer Verträge im Zuge der **Erläuterung von Vertragsverletzungen und -veränderungen** im Unternehmen K relevant. Das von Rousseau entwickelte Kontinuum psychologischer Kontrakte dient dabei dazu, den möglichen Wandel der Vertragsinhalte zu skizzieren. Es handelt sich hierbei allerdings um spekulative Annah-

[20] Siehe hierzu: Maslow, Abraham H. (1970): Motivation und Persönlichkeit. Frankfurt/M.

men, die aufgrund der strukturellen Veränderungen im Unternehmen K jedoch nicht unerwähnt bleiben sollten.

5.2 Abschließende Bemerkungen

Der Hinweis auf die oben genannten spekulativen Annahmen, die im Zuge einer möglichen Vertragsveränderung getätigt wurden, führt nun zur Thematisierung der Grenzen der empirischen Forschung dieser Arbeit. Wie bereits erwähnt, hätte in einem umfangreicheren Rahmen auch die Perspektive der Arbeitgebenden bezüglich der Wahrnehmung ihrer eingebrachten Leistungen und erwarteten Gegenleistungen der Arbeitnehmenden erhoben werden müssen, um der Verortung der Forschungsergebnisse in die klassischen Konzeptionen psychologischer Verträge vollständig gerecht zu werden. Die in dieser Arbeit verwendete Methode, sowohl die Erwartungen Arbeitnehmender als auch ihre Wahrnehmung über die Gegenleistung Arbeitgebender mit Hilfe der Fokussierung der Arbeitnehmendenperspektive zu ermitteln, sollte in diesem begrenzten Rahmen allerdings als ausreichend betrachtet werden.

Einen weiteren kritischen Anhaltspunkt bildet die Repräsentativität der Forschungsergebnisse dieser Betriebsfallstudie. Das ausgewertete Textmaterial bezieht sich hierbei „lediglich“ auf die Befragung von und die Diskussion mit sechs Arbeitnehmenden. Für das Unternehmen K mit ca. 20 Beschäftigten bildet die Analyse dieser Gruppendiskussionen sicherlich ein repräsentatives Ergebnis, jedoch können aufgrund der empirischen Forschungsergebnisse keine verallgemeinernden Aussagen über die Erwartungen Arbeitnehmender getroffen werden. Hierzu müsste eine breiter angelegte Forschung in verschiedenen Organisationen unterschiedlicher Größenordnungen und Branchen durchgeführt werden. Der Gefahr einer Pauschalisierung der Forschungsergebnisse soll mit diesem Hinweis entgegengewirkt werden.

Daneben ist differenziert zu betrachten, dass die Erwartungen Arbeitnehmender des Unternehmens K „indirekt“, aus bereits vorhandenem empirischem Material ermittelt wurden. Die Fragen des Workshopleitfadens zielten nicht direkt auf die Erhebung von Erwartungen Arbeitnehmender, sondern auf die Ermittlung von positiven und negativen Aspekten bei der Arbeit sowie deren gesundheitlichen Auswirkungen und möglichen Verbesserungsvorschlägen zu den Arbeitsbedingungen. Wäre zu Beginn des Workshops eine Vorstellung des psychologischen Vertragskonzepts erfolgt und hätten sich anschließend die Diskussionsfragen

konkret auf die verschiedenen Dimensionen dieses Konzepts bezogen, hätte dies zu anderen Ergebnissen führen können. Ein entscheidender Vorteil, die Erwartungen Arbeitnehmender über die Fragen nach positiven und negativen Aspekten bei der Arbeit ermittelt zu haben, ist jedoch, dass die Mitarbeitenden ganz frei und ohne das Hemmnis eines komplexen Konstrukts über ihre Vorstellungen von (Zusammen-) Arbeit sprechen konnten.
Einige Erwartungsdimensionen, wie die der Arbeitsplatzsicherheit, wurden im Zuge dieser freien Assoziationen von positiven und negativen Aspekten bei der Arbeit nicht erwähnt. Im Zusammenhang mit einer einleitenden Vorstellung klassischer Konzepte psychologischer Verträge wäre diese Erwartungsdimension sicherlich thematisiert worden, da sie einen zentralen Bestandteil des „alten“ psychologischen Kontrakts bildet. Somit können die Gruppendiskussionen lediglich als „Momentaufnahmen“ gewertet werden, in denen thematisiert wurde, was den Mitarbeitenden zu diesem Zeitpunkt als besonders wichtig erschien.

Die Ergebnisse dieser empirischen Forschung können trotz aller aufgezeigten Grenzen als wichtig und aufschlussreich für die Mitarbeitenden und die Gesellschafter des Unternehmens K betrachtet werden. Da es sich hier um eine wissenschaftliche und nicht um eine angewandet Arbeit handelt, werden im Zuge der Analyse und Interpretation des Textmaterials zwar lediglich Implikationen für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen aufgeführt, doch können die kritischen Hinweise, die beispielsweise die brisante Anerkennungsproblematik betreffen, ebenfalls als Anstoß für mögliche Veränderungen im Unternehmen K gewertet werden. Um das Erwartungsgefüge im Unternehmen K sowohl aus der Arbeitnehmenden- als auch aus der Arbeitgebendenperspektive zu beleuchten und eine Verbesserung der Arbeitssituation für alle beteiligten Parteien anzustreben, wäre bezüglich zukünftiger Forschungen anzuregen, weitere Interviews und Gruppendiskussionen sowie teilnehmende Beobachtungen im Unternehmen K durchzuführen. Die Methode der stationären Feldforschung bietet hierzu einen interessanten Ansatzpunkt. Die im Zusammenhang mit dieser Methode anzustrebende enge Beziehung zu Informanten, die teilnehmende Beobachtung und die Erforschung des Feldes von innen heraus, aus einer emischen Perspektive, könnten dazu beitragen, das Konstrukt des psychologischen Vertrags im Unternehmen K vielschichtig zu beleuchten. Die Ergebnisse dieser qualitativen Forschung könnten anschließend gemeinsam mit Mitarbeitenden, Gesellschaftern und Forschenden diskutiert werden, um ein Bewusst-Werden der Inhalte des psychologischen Vertrags anzustreben und die Arbeitssituation für alle Beteiligten nachhaltig zu verbessern. Diese Art von „kulturwissenschaftlicher Auftragsforschung“ bietet eine interessante Perspektive für die Kulturwissenschaften, sich weiter im Feld „Arbeit und soziale Beziehung“ zu

etablieren und alle am Forschungsprozess Beteiligten an den Forschungsergebnissen teilhaben zu lassen.[21]

[21] Beispiele hierzu finden sich unter anderem in der Arbeit von Sabine Helmers.

Literaturverzeichnis

Argyris, Chris (1960): Understanding Organizational Behavior. Homewood/Illinois.

Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin.

Becke, Guido (2009): Zur Einführung: Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität - Grundlage für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Erwerbsarbeit in der Wissensökonomie. In: Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (Hg.): Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. artec-paper Nr. 158, S. 9-23.

Bernsdorf, Wilhelm; Bülow, Friedrich (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart, S. 600.

Brehm, Marion (2001): Emotionen in der Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme. In: Arbeit, Heft 3, S. 205-218.

Conway, Neil; Briner, Rob B. (2005): Understanding Psychological Contract at Work. Oxford.

Definition Arbeitsvertrag: Zugänglich unter:
http://www.rechtswoerterbuch.de/recht/a/arbeitsvertrag/, Zugriff vom 03.08.2009.

Definition Reziprozität: Zugänglich unter:
http://www.duden.de/definition/reziprozität%C3%A4t, Zugriff vom 03.08.2009.

Festing, Marion; Lassalle, Julius (2006): Determinanten des psychologischen Vertrags - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Alumni der ESCP-EAP Europäische Wirtschafts-hochschule Berlin. Berlin.

Flick, Uwe (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (6. Auflage). Reinbek bei Hamburg, S. 168-187, S. 243-344.

Frerichs, Petra (2000): Die Arbeit der Anerkennung. Thesen und ein empirisches Beispiel zur Ungleichheit von Anerkennungschancen nach Klasse und Geschlecht. In: Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 269-283.

Helmers, Sabine (1993): „Wir“ und „die“ im Unternehmen - Innerorganisatorische Prozesse bei der Technikentwicklung. In: Helmers, Sabine (Hg.): Ethnologie in der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn, S. 195-228.

Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (2000): Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. Einleitende Überlegungen. In: Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 9-26.

Holtgrewe, Ursula (2000): „Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?“ Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozess organisationeller Transformation. In: Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 63-83.

Honneth, Axel (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt/M.

Levinson, Harry; Price, Charlton R.; Munden, Kenneth J.; Mandl, Harold J.; Solley, Charles M. (1970): Men, Management and Mental Health (Fourth Printing). Cambridge/Massachusetts.

Mahnkopf, Birgit (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften. In: Beckenbach, Niels; Treeck, Werner van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9. Göttingen, S. 65-84.

Maslow, Abraham H. (1970): Motivation und Persönlichkeit. Frankfurt/M.

Mohr, Gisela (1997): Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Befindlichkeit. Bern.

Nadig, Maja (1992): Der ethnologische Weg zur Erkenntnis. Das weibliche Subjekt in der feministischen Wissenschaft. In: Knapp, Gundrun-Axeli; Wetterer, Angelika (Hg.): Traditionen - Brüche. Entwicklungen feministischer Theorie. Freiburg, S. 151-200.

PRÄWIN - Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie: Zugänglich unter: http://www.praewin-projekt.de/Projekt.html, Zugriff vom 03.08.2009.

Reader, Sabine; Grote, Gudela (2001): Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: Arbeit, Heft 3, S. 352-364.

Rousseau, Denise M. (1995): Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, London, New Delhi.

Schein, Edgar H. (1980): Organisationspsychologie. Wiesbaden.

Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung (4. Auflage). Wiesbaden.

Schwingel, Markus (2005): Pierre Bourdieu. Zur Einführung (5. Auflage). Hamburg, S. 82-102.

Senghaas-Knobloch, Eva (2004): Widerständigkeit von Arbeitskulturen unter veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Verlangen nach Anerkennung und soziale Identitätsprobleme am Beispiel von Meistern. In: Lange, Hellmuth; Manske, Fred (Hg.): Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und der Umweltforschung. Baden-Baden, S. 37-54.

Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 39-61.

Voswinkel, Stephan (2000): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Adloff, Frank; Mau, Steffen (Hg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/M., New York, S. 236-256.

Weiss, Vera; Udris, Ivars (2001): Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen. In: Arbeit, Heft 2, S. 103-121.

Weiss, Vera; Udris Ivars (2006): Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach dem Personalabbau? In: Badura, Bernhard; Schnellschmidt, Henner; Vetter, Christian (Hg.): Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg S. 125-146.

Wippermann, Peter (Hg.) (2001): Duden. Wörterbuch der New Economy. Mannheim, S. 72.

Anhang

Anhang 1: **Codierungsliste: Workshop Marketing / Bild und Textmoderation**

Anhang 2: **Codierungsliste: Workshop G2 Technik**

Anhang 3: **Codierung + Zitate: Workshop Marketing / Bild und Textmoderation**

Anhang 4: **Codierung + Zitate: Workshop G2 Technik**

Anhang 5: **Leitfaden für die Gruppendiskussionen**

Anhang 1

Codierungsliste: Workshop Marketing / Bild und Textmoderation

1) Erwartungen an die Arbeitsinhalte

- Realität, Greifbarkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit
- Kreativität

2) Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit

- Handlungsspielräume
- Entscheidungskompetenz
- Eigenverantwortung
- Abwechslung (auch zwischen geistiger und manueller Arbeit)
- Aufgabenvielfalt
- Ansprechende Arbeitsumgebung
- Flexible Arbeitszeiten
- Gleichmäßige Verteilung von Wissen
- Feste Strukturen
- Feste Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe
- Klare Arbeitsanweisungen, Arbeitsinhalte, Aufgabengebiete
- Regelgeleitete Kommunikation, systematische Rückkopplung, Feedback
- Kein Ausnutzen von Machtstrukturen
- Erkennbare Strategie, Transparenz im Unternehmen
- Ergonomie am Arbeitsplatz
- Weiterbildungsmöglichkeiten

3) Erwartungen an das soziale Umfeld

- Soziales, familiäres Miteinander
- Anerkennung von Innovationen und eigenen Ideen
- Würdigung von Engagement (auch über die Tätigkeit hinaus)
- Wertschätzung
- Anerkennung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- Kompetenz der Führung
- Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden
- Gegenseitiger Respekt, Verständnis (auch zwischen den Abteilungen)
- Fairness

Anhang 2

Codierungsliste: Workshop G2 Technik

1) Erwartungen an die Arbeitsinhalte

- Qualitativer Arbeitsanspruch
- Anspruchsvolle Tätigkeit
- Kreativität

2) Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit

- Handlungsspielräume (geistige, kreative Freiheit)
- Eigenverantwortung
- Flexibilität im Aufgabenbereich
- Abwechslung
- Klarheiten der Aufgabenbeschreibungen
- Flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Feste Regelung zur Erreichbarkeit
- Gleichmäßige Verteilung von Wissen
- Feste Strukturen, Guide-Lines
- Feste Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe
- Schnelle Reaktionszeiten
- Regelgeleitete Kommunikation
- Kritikfähigkeit im Arbeitsumfeld
- Kein Ausnutzen von Machtstrukturen
- Zeit für Innovationen
- Transparenz im Arbeitsprozess
- Ergonomischer Arbeitsplatz, Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung
- Weiterbildungsmöglichkeiten

3) Erwartungen an das soziale Umfeld

- Soziales, familiäres Miteinander
- Anerkennung von Innovationen und eigenen Ideen
- (Authentische) Wertschätzung
- Glaubwürdigkeit der Gesellschafter
- Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden

Anhang 3

Codierung + Zitate: Workshop Marketing / Bild und Textmoderation

1) Erwartungen an die Arbeitsinhalte

1.1) Realität, Greifbarkeit, Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit

S.10, Z.243-245

Matthias: Ja, das ist vielleicht sogar ein ganz besonders wichtiger Aspekt bei den ganzen Computer-, IT- und Handywelt. Es sei denn, es sind irgendwelche Messen oder Programme aber es ist definitiv nicht greifbar, es ist zweidimensional.

S.10, Z.248-250

Marta: Ja, ich würde eher sagen, es ist so eine Fake-Welt und ich glaube auch, wenn man eine bestimmte Persönlichkeit hat, dann ist schnell das Abheben... Das sagtest du, glaube ich, mal, diese Mobil-Branche, es gibt kaum etwas Oberflächlicheres, Spießigeres als diese Branche.

S.14, Z.327-330

Julia: Ja, wenig Abwechslung habe ich ja vorhin schon gesagt, jeden Tag dieselbe sture Arbeit und keine sichtbaren Ergebnisse. Es ist im Moment bei uns das Problem, dass wir keine funktionierenden Statistiken haben. Das heißt, wenn wir arbeiten und reinprügeln ohne Ende, wir sehen es anschließend nicht.

S.35, Z.865-866

Matthias: Das ist schon schön, wenn man das mitkriegt, dass jemand an unserer Arbeit Interesse hat.

S.44, Z.1072-1078

Julia: Beschissen. Ja, das Hauptproblem bei mir die Demotivation. Ich komme morgens hier rein, habe direkt keinen Bock mehr und möchte am liebsten wieder gehen, weil es ist einfach so, ich mache 4000 Bilder und man sieht nichts, es gibt kein Vorankommen. Und es ist demotivierend ohne Ende. Dann kommen halt die Inhalte dazu, die wir leider haben, die ich auch mit nach Hause nehme und das sind dann auch teilweise Inhalte, wo ich dann längerfris-

tig drüber nachdenken muss, weil ich es nicht aus dem Kopf kriege. Und das wiederum wirkt sich wieder auf mein privates Umfeld aus.

1.2) Kreativität

S.1, Z.19-21

Marta: Ja, und dann viel Freiraum im Arbeitsprozess. Was mir immer ganz wichtig ist, dass ich einigermaßen kreativ sein kann und keine starren Vorgaben habe. Das ist für mich auf jeden Fall auch ganz viel Spaß bei der Arbeit.

2) Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit

2.1) Arbeitsfreiräume

S.1, Z.19-21

Marta: Ja, und dann viel Freiraum im Arbeitsprozess. Was mir immer ganz wichtig ist, dass ich einigermaßen kreativ sein kann und keine starren Vorgaben habe. Das ist für mich auf jeden Fall auch ganz viel Spaß bei der Arbeit.

S.3, Z.71-74

Matthias: Gut, ich habe noch Organisation im Allgemeinen, damit möchte ich allumfassend sagen, all das, was es zu organisieren gibt im Arbeitsbereich, das macht mir viel Spaß. Viel delegieren, Dinge selber in die Hand nehmen oder sich selber organisieren, wie gestaltest du deinen Arbeitsablauf, Planen vom Tag, das ist so die zentrale Frage.

S.7, Z.178-184

Marta: Also, ich glaube, auch aus meiner Erfahrung, man wird halt oft gefragt: „Was möchtest du hier machen, wo siehst du dich?“ Und wenn ich selber bereit bin, offen zu sein, kann ich auch wirklich den Bereich übernehmen. Also, das ist einfach das Schöne, dass in den kleinen Unternehmen eigentlich jeder alles können sollte oder muss aber ich deswegen halt auch sagen kann, ich übernehme jetzt auch den Bereich des internen Marketings oder der Mitarbeiterführung, weil wir dann halt auch nicht mit Externen zusammenarbeiten. Also, das heißt, hier in dem Unternehmen habe ich eigentlich die Möglichkeit, alles zu sein, wenn ich das möchte.

2.2) Handlungsspielräume, Entscheidungsspielräume

S.3, Z.71-74

Matthias: Gut, ich habe noch Organisation im Allgemeinen, damit möchte ich allumfassend sagen, all das, was es zu organisieren gibt im Arbeitsbereich, das macht mir viel Spaß. Viel delegieren, Dinge selber in die Hand nehmen oder sich selber organisieren, wie gestaltest du deinen Arbeitsablauf, Planen vom Tag, das ist so die zentrale Frage.

2.3) Eigenverantwortung

S.3, Z.71-74

Matthias: Gut, ich habe noch Organisation im Allgemeinen, damit möchte ich allumfassend sagen, all das, was es zu organisieren gibt im Arbeitsbereich, das macht mir viel Spaß. Viel delegieren, Dinge selber in die Hand nehmen oder sich selber organisieren, wie gestaltest du deinen Arbeitsablauf, Planen vom Tag, das ist so die zentrale Frage.

S.8, Z.203-204

Marta: Ich würde noch hinzufügen, dass es eigentlich auch eine hohe Eigenverantwortung ist, die als positiv zu sehen ist.

S.29-30, Z.722-736

Marta: Also, was mir dazu noch einfällt, was ein großes Manko ist, wir hatten das, glaube ich, auch irgendwo stehen mit der Eigenverantwortlichkeit. Auf der einen Seite auch wieder das Gefühl, man hat eine hohe Eigenverantwortlich, was aber auch hier ganz stark fehlt, man hat so diesen schwammigen Bereich, wofür man zuständig ist. Und wenn ich da von mir spreche, ich sage, ich kümmere mich um Fortbildung und so weiter. Ich habe darum gebeten, dass ich aber auch in dem Bereich eine gewisse Eigenverantwortlich habe, sprich, dass ich vielleicht selber entscheiden darf, dass mir gesagt wird: „In dem folgenden Jahr hast du das zur Verfügung für jeden Mitarbeiter." Und dann mach das auch. Jetzt ist man ambitioniert, sucht alles raus und ich hatte meine Vorlagen. Da möchte das machen, ich habe hier was für ihn gefunden, ist auch nicht zu teuer. Das läuft dann meistens alles über Herrn L., weil mit Herrn K. eigentlich keiner gerne persönlich so was regelt. Und dann geht das wieder über Dritte. Und ich habe einfach nur darum gebeten, dass ich eine Entscheidungskraft selber dafür habe. Bisher ist es so, ich habe meine Mappe abgegeben, habe also quasi nur die Recherche-arbeit gemacht und bisher habe ich seit vier bis fünf Wochen nichts davon gehört. Und auch das ist wieder so, dass ich mir denke... Ich möchte, ich würde gerne aber da fehlt dann trotzdem irgendwo die Eigenverantwortlichkeit.

S.51, Z.1253-1254

Marta: Mehr Eigenverantwortung. Dass jeder Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung kriegt, egal ob er jetzt in der Moderation oder im Marketing.

2.4) Abwechslung (auch zwischen geistiger und manueller Arbeit)

S.3, Z.53-54

Matthias: Ja, wie gesagt, da gibt es immer viel zu tun und, das ist das Schöne, es ist auch eine angenehme Abwechslung.

S.5, Z.118-121

Matthias: Es ist eine nette Abwechslung und das motiviert dann auch. Dann kommt man mal weg von der viereckigen Kiste und sieht was Anderes und kann endlich mal wieder körperlich was machen, anstelle da vor dem Bildschirm zu verweilen.

S.10, Z.235-240

Interviewer: Das könnte man vielleicht eher zu Villa schreiben, Abwechslung. In einem normalen Bürogebäude kann man das ja nicht.

Matthias: Ja, das ist schon schön, man erhält dadurch auch einfach ein größeres Verantwortungsbewusstsein und kann sich dadurch natürlich auch wesentlich besser mit der Arbeit oder dem Arbeitsplatz identifizieren. Du fährst morgens zur Arbeit, da ist noch alles voller Laub und wenn du abends raus gehst, hast du deinen Teil der Arbeit am Computer gemacht aber hast dich auch noch um die Umgebung gekümmert und dann fährst du vom Hof, die Blätter sind weg und du denkst: „Prima“.

S.14, Z.327-330

Julia: Ja, wenig Abwechslung habe ich ja vorhin schon gesagt, jeden Tag dieselbe sture Arbeit und keine sichtbaren Ergebnisse. Es ist im Moment bei uns das Problem, dass wir keine funktionierenden Statistiken haben. Das heißt, wenn wir arbeiten und reinprügeln ohne Ende, wir sehen es anschließend nicht.

S.58, Z.1408-1410

Julia: Generell einfach, dass es nicht wirklich heißt „Power-Bilder-Kloppen“, sondern dass es dann zwischendurch, wenn wir schon zwischendurch abgezogen werden, dass das dann auch häufiger passiert. Dass dann wirklich gesagt wird...

S.59, Z.1429-1430

Julia: Meiner Meinung nach müsste es dann schon irgendwas sein, wo ich nicht an meinem Platz sitze und nicht auf diesen Monitor gucke.

S.59, Z.1438-1440

Julia: Und eine richtige Aufgabe. Halt etwas, wo man sich dann wirklich mal komplett eine Stunde ablenken kann und dann ist man danach vielleicht wieder etwas motivierter zu sagen:“ So jetzt schaffe ich noch mal 3000 Bilder.“

2.5) Aufgabenvielfalt

S.10, Z.235-240

Interviewer: Das könnte man vielleicht eher zu Villa schreiben, Abwechslung. In einem normalen Bürogebäude kann man das ja nicht.

Matthias: Ja, das ist schon schön, man erhält dadurch auch einfach ein größeres Verantwortungsbewusstsein und kann sich dadurch natürlich auch wesentlich besser mit der Arbeit oder dem Arbeitsplatz identifizieren. Du fährst morgens zur Arbeit, da ist noch alles voller Laub und wenn du abends raus gehst, hast du deinen Teil der Arbeit am Computer gemacht aber hast dich auch noch um die Umgebung gekümmert und dann fährst du vom Hof, die Blätter sind weg und du denkst: „Prima“.

S.14, Z.327-330

Julia: Ja, wenig Abwechslung habe ich ja vorhin schon gesagt, jeden Tag dieselbe sture Arbeit und keine sichtbaren Ergebnisse. Es ist im Moment bei uns das Problem, dass wir keine funktionierenden Statistiken haben. Das heißt, wenn wir arbeiten und reinprügeln ohne Ende, wir sehen es anschließend nicht.

2.6) Ansprechende Arbeitsumgebung

S.1, Z.4-9

Marta: Ich hatte als Erstes die Umgebung, also Villa und Garten, das ist ja schon etwas Besonderes. Aus der Erfahrung zu sagen, mir ist das ganz, ganz wichtig, dass ich ein Umfeld habe, wo ich mich wohl fühle. Ich könnte zum Beispiel nicht, ich habe auch mal nebenbei in einem Callcenter gearbeitet und da muss ich sagen, das ist für mich also gar nichts. Ich brauche zum Beispiel auch meinen eigenen Arbeitsplatz und nicht diese „cubes“, die man so kennt, oder einfach nur einen Betonbau.

S.2, Z.29-32

Matthias: (…) und in dem Fall bin ich sehr froh darum, dass die Villa so ist, wie sie ist und auch kein starrer Betonklotz ist. Es ist keine „Capitol-Versicherung“, wo Herr Stromberg oder wer auch immer arbeitet, also der typische, klassische Bürobau an sich.

S.6, Z.149-153

Matthias: Also, es gibt kein Büro, wo es mehr als drei Mitarbeiter gibt, das gibt es nicht. Und wenn, dann sind die Räume so groß, dass man immer noch genügend Platz und Freiraum hat, sich selbst zu entfalten oder sich seinen eigenen Arbeitsplatz einzurichten und es so zu gestalten, wie man es gerne möchte. Man hat einfach genug Platz, wir haben 150m2 allein in den ersten beiden Etagen und das ist schon sehr angenehm.

2.7) Flexible Arbeitszeiten

S.10, Z.279-284

Marta: Was mir noch eingefallen ist. Mir ist auch total wichtig, dass man eine flexible Arbeitszeitgestaltung hat. Also, dass ich wirklich, wenn ich nicht schlafen kann und mir noch was einfällt, dann fahre ich halt um elf hier noch mal hin. Es gibt so eine gewisse Kernarbeitszeit aber sonst ist das ganz flexibel und das finde ich ganz toll. Das finde ich auch wichtig, jeder Mensch hat seinen Arbeitsrhythmus, einer ist zum Beispiel nachts total kreativ und das finde ich dann ganz toll.

2.8) Gleichmäßige Verteilung von Wissen

S.72-73, Z.1786-1796

Matthias: Man stelle sich mal vor, er bricht aus irgendeinem Grund weg...

Marta: Ja, dann hast du (??), dann wird dir gesagt, guck...

Matthias: (???) bricht er vollkommen weg.

Marta: Dann sind wir am Arsch, total.

Matthias: Genau, richtig.

Marta: Er ist der Einzige, der über alles Bescheid weiß...

S.74-75, Z.1847-1853

Marta: Sie wissen nichts, sie wissen nicht wie es geht, sie wissen es einfach nicht. Weil er das Wissen ist. Und es ist wirklich so, sollte er morgen umkommen, Gott behüte, wir könnten die Firma dichtmachen, weil das Wissen nirgendwo ist, was er hat.

Interviewer: Ist es nicht niedergeschrieben, es gibt keinen, der von ihm qualifiziert wurde?

Marta: Nein. Im Prinzip ist er eigentlich die heimische Säule des Unternehmens. Wir können alle morgen sagen, danke das war's, wenn er weg wäre.

2.9) Feste Strukturen

S.67, Z.1647-1651

Marta: Es wird nicht gelebt. Angedacht ist das immer so, dass dann auch gesagt wird, okay wir haben jetzt das Projekt und dann ist der Termin und der und der nimmt daran teil aber das kommt meistens nicht zu Stande. Entweder ist dann ein Techniker um die Uhrzeit nicht da oder man kriegt zu hören: „Sorry, aber wir haben da keine Zeit für das Meeting." Also, jedes Projekt ist eigentlich so geplant.

2.10) Feste Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe

S.69, Z1704-1707

Marta: Technik ist eigentlich nur ein ausführendes Organ, die Technik liefert ja keine Ideen. Moderation auf der einen Seite, die andere Seite ist das Marketing, die ideengebende Kraft, nämlich die, die wirklich neue Sachen entwickelt. Die dann aber auch an Schnittstelle Technik geht.

S.71, Z.1757-1759

Marta: Richtig. Und es gibt in der Technik auch keine Sache, wo gesagt wird, der ist für Profilseiten zuständig, der ist für die User zuständig, sondern, wie oft ist es, dass man in der Technik anruft und gesagt wird: „Sorry aber da kenne ich mich nicht mit aus."

S.71, Z.1771

Marta: Keiner weiß vom anderen, wofür er zuständig ist.

2.11) Klare Arbeitsanweisungen, Arbeitsinhalte, Aufgabengebiete

S.15, Z.355-356

Marta: Zum Teil schwammige Aufgabengebiete, ist eigentlich so das Gegenteil zu diesem Freiraum, den man so hat. Es ist zwar ganz schön....

2.12) Regelgeleitete Kommunikation, syst. Rückkopplung, Feedback

S.15-16, Z.360-366

Marta: ... Ja genau, das Gegenteil zu dieser flexiblen. Das ist zwar ganz gut aber wenn jetzt gesagt wird: „Mach mal einfach, du hast die Idee." Aber wenn ich eine Idee habe, brauche ich Feedback und möchte gerne wissen, ob das technisch überhaupt machbar ist. Und dann ist es oft so, wenn man dann kurz vor dem Schluss steht und denkt, es könnte jetzt durchgesetzt werden, dann kommt: „Das müssen wir dann noch mal zu viert besprechen." Und dieses „zu viert besprechen" heißt dann meistens, entweder wird es komplett abgesägt oder es heißt, es wird komplett anders gemacht und da ist dann auch so ein hohes Frustrationslevel für mich.

S.19, Z.458-460

Matthias: Der Mitbewerber am Markt hat das, wir brauchen das auch und zwar dringend!" Aber dann kriegt man, was ich sehr unverschämt finde, eine Antwort: „Ich sage euch in drei Wochen Bescheid, wann ich Zeit habe." Und das finde ich unverschämt, da hört es bei mir dann auf.

S.19, Z.466-469

Matthias: Es ist einfach so die mangelnde Kommunikation. Wenn man dann sagt: „Lass uns mal treffen, ich komme hoch oder du kommst runter." Wir hatten jetzt die Tage eine wilde Diskussion hin und her und das läuft dann über Email, das geht nicht. Das kann man sich doch mal eben im Vier-Augen-Gespräch sagen aber nein, da kommt dann wieder das scheue Reh zum Vorschein.

S.20, Z.476-479

Marta: Aber wir haben hier das Problem, dass wir über ICQ fast 80% klären, statt wirklich mal eben kurz nebenan rumzulaufen. Telefon, ganz klar und Mail. Und ich meine, das finde

ich sowieso in der kompletten Welt schade, dass es so gekommen ist aber hier im Unternehmen tut es einfach nicht gut.

S.20, Z.485-486
Marta: Bloß nicht miteinander sprechen, alles digitalisieren und dafür sind wir hier zu unterschiedliche Mentalitäten.

S.31, Z.776-777
Matthias: Aber du kriegst einfach keine Rückmeldung.

S.51, Z.1247
Marta: Die persönliche Kommunikation. Also nicht über ICQ und so.

2.13) Kein Ausnutzen von Machtstrukturen

S. 5, Z.112-114
Matthias: Flache Hierarchien, der gegenseitige Respekt voreinander und der Arbeit im Einzelnen. Die Einsicht von Mitarbeitern und Kollegen der Notwendigkeit, dass gewisse Dinge zu tun sind, weil man sozusagen eine Art Selbstversorger ist.

S.30, Z.751-755
Marta: Also, kurz vor dem Ende wird einem das Projekt aus der Hand genommen. Mach du bis dahin und dann mache ich ganz schnell... dann zeige ich dir doch wieder, dass ich der Boss bin. Oder ich weiß von Pitt, der wirklich der längste Mitarbeiter ist, der hat ein Budget von 150 Euro. Alles, was da drüber geht, muss von „Oben“ abgesegnet werden und dass er natürlich dann auch denkt: „Verdammte Scheiße, wo ist denn jetzt das Vertrauen?“

S.70, Z.1735-1736
Marta: Ja, ist Tobias, leider ist es so, der leider mit seiner Persönlichkeit auf dem falschen Posten ist. Er ist das absolute Brain, theoretisch, aber er darf nicht so viel Entscheidungsgewalt haben.

S.72, Z.1774-1776

Marta: Der schwebt hier rum, der schwebt schon lange hier rum aber sie kommen an dieser Führungspersönlichkeit nicht durch, weil er möchte nichts abgeben. Er fühlt sich dann persönlich vom Thron gestoßen, wenn er ganz normale Verantwortung abgibt.

S.79, Z.1962-1964

Marta: Es geht immer um, habe ich mehr Wissen als der andere, weiß ich mehr, kann der mich vielleicht deswegen mal von meinem Thron stürzen. Das geht gar nicht.

2.14) Erkennbare Strategie, Transparenz im Unternehmen

S.27, Z.678-684

Marta: Nein, ich würde sagen, dass ist wieder eins dieser Basisprobleme, nämlich, dass es in der Firma keine konkrete Zielsetzung gibt. Wo wollen wir hin, wie machen wir das und so weiter. Wir haben das auf dem Workshop versucht, mal anzusprechen. Und dann wurde uns auf dem Workshop im August gesagt, dass jetzt bald die Geschäftsführung sich erstmal transparenter präsentieren möchte und halt auch Zielsetzungen formulieren möchte. Bis heute warten wir darauf. Das heißt, innerhalb der vier Geschäftsführer ist einfach keine Zielsetzung da, mittelfristig, kurzfristig, langfristig, wo wollen wir hin, wie erreichen wir das.

S.30, Z.740-747

Matthias: Genau, wir haben bis heute keine Information darüber oder es gibt... Ich weiß es nicht. Gerade was das Finanzielle angeht, wir wissen nicht, wie viel Geld das Unternehmen hat oder wie viel Marta jetzt zum Beispiel für Fortbildungen im Jahr zu Verfügung hätte. Gut, das ist jetzt erst angelaufen. Oder auch wir in der Marketingabteilung oder ich als Pressesprecher, weiß auch nicht wie viel Geld ich im Jahr für Pressemitteilungen ausgeben darf. Ich organisiere mich dann so, dass ich das auch nur so tröpfchenweise und nicht haufenweise... dass da immer so eine kontinuierliche Information gegenüber dem Markt besteht aber das versiegt einfach, dass ist dann immer nur so bei Bedarf und auch immer wieder mit Überredungen.

S.31, Z. 779-780

Marta: Ja, eigentlich sollten ja auch die Firmenzahlen, wie Gesamtbudget, Umsatz und so weiter, sollten kurz nach dem Workshop veröffentlicht werden. Wie gesagt, man wartet bis heute darauf.

S.80, Z.1984-1986

Marta: Dann, noch ganz wichtig, was wir auch schon lange predigen, wir brauchen die Zielsetzungen im Unternehmen. Wir brauchen kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele. Also, wann wollen wir wo sein, das gibt es hier auch nicht.

2.15) Ergonomie am Arbeitsplatz

S.80, Z.1990-1994

Julia: Das meinte ich noch nicht mal, sondern was halt gestärkt werden soll. Ob es dabei auch um die körperlichen Sachen geht, weil dann bin ich schon mal der felsenfesten Überzeugung, dass die Moderation neue Monitore kriegt. Genauso wie vielleicht auch andere Stühle. Gibt es so rückenschonende Stühle? Weil die, die wir da haben, sind für den Arsch.
Marta: Am Besten sind Sitzbälle.

S.81, Z.1999-2000

Marta: Beleuchtung, ganz wichtig. Wir haben ein scheiß Beleuchtung in dem Raum, nur überall diese Neonröhren. Zu wenig Neonröhren und dann diese blöden Schreibtischlampen.

2.16) Weiterbildungsmöglichkeiten

S.15-16, Z.378-391

Marta: Ich glaube aber, das ist auch so ein Grundproblem in der Firma, dass noch nicht so ganz das Verständnis dafür da ist, dass ich, wenn ich in einen Mitarbeiter investiere, dass ich letztendlich in das Unternehmen investiere. Durch Fortbildungen zum Beispiel und das finde ich sehr schade, dass das Bewusstsein einfach noch nicht da ist. Da kämpfe ich mir momentan die Finger wund, wie auch immer. Langsam habe ich das Gefühl, dass das kommt indem gesagt wird, ich soll mal nach Fortbildungen gucken, wir haben Bildungschecks. Aber genau

Weiterleitung, kleines Unternehmen klar, ich habe nicht die Möglichkeiten zu sagen, wir haben eine interne Akademie zur Verfügung oder sonstiges oder Werksunterricht, was es da alles gibt. Ja gut, wie gesagt, es ist in der Mache. Ich denke, es ist gerade ein Prozess, dass jetzt In-Haus-Englisch angeboten wird, das ist eigentlich gerade kurz vor dem Durchbruch. Und dann auch, dass wir mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten um zu schauen, dass jeder auf seine Persönlichkeit zugeschnitten dann halt auch Fortbildungen bekommt. Aber wie gesagt, gerade im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Selbsbewußtseinsstärkung, was ich denke, was wichtig ist, dass wird momentan leider noch konsequent abgesägt.

S.52, Z.1270-1274

Marta: Ja, zum Beispiel damit anfangen, dass ich... Da sehe ich auch wieder eine Parallele zu den Fortbildungen, dass ich dem Mitarbeiter die Möglichkeit gebe, sei es einen Englischkurs, sei es eine Persönlichkeitsstärkung und zu sagen, dass ist in seiner Verantwortung, denn du bildest dich für dich weiter. Klar hilfst du auch dem Unternehmen damit. Aber dadurch schon mal stärken, ich traue dir das zu, dass du meinetwegen das Seminar, den Workshop schaffst.

S.52, Z.1277

Marta: Ja. Ich glaube, wenn einem eine Fortbildung aufgedrückt wird, macht das keinen Sinn.

S.54, Z.1315-1318

Marta: Ja, auf jeden Fall, dass die Persönlichkeit gestärkt wird. Oder vielleicht eine Bewusstseinsänderung in dem Bereich, überhaupt der Mitarbeiter. Also, dass der Mitarbeiter nicht nur eine Arbeitsmaschine ist, sondern von sich selber gestärkt wird und dass auch dann für das Unternehmen stark sein kann.

S.57, Z.1387-1392

Julia: Eine andere Sache war mit den Fortbildungen, da hatte Marta sich ja schlau gemacht und hatte dann die In-Haus Englischlehrerin versucht zu bekommen oder hat sie auch bekommen. Ja, und da habe ich mir dann von Herrn L. anhören müssen, von wegen ich wollte ja kein Englisch lernen. Ich war die Erste, die sich für diesen Englischkurs angemeldet hat aber ich möchte ja kein Englisch lernen. Und wird dann wieder untergebuttert, da werden wieder meine eigenen Bedürfnisse untergebuttert.

3) Erwartungen an das soziale Umfeld

3.1) Soziales, familiäres Miteinander

S.1, Z.11-14

Marta: Klar, das Miteinander auf jeden Fall, es ist halt auch eine familiäre Situation, die auf der einen Seite manchmal auch Probleme macht, würde ich sagen. Aber auf der anderen Seite dann auch wirklich sehr, sehr schön ist, weil wir uns alle duzen, das ist auch nett. Ja, wie gesagt, wir auch gerade in unserer kleinen Abteilung mit drei Leuten, da haben wir sehr viel Spaß.

S.4, Z.88-92

Julia: Marta hat es vorhin schon angesprochen bezüglich Kollegen. Also ohne die Kollegen würde ich hier teilweise untergehen, habe ich das Gefühl, weil ich behaupte, dass die Moderation so mit die schrecklichste Arbeit hat, hier, die gemacht werden muss. Und da macht mir dann am meisten Spaß, wenn ich morgens hier sitze, Marta kommt mit einem fröhlichen Grinsen rein und dann hat man schon gleich gute Laune.

S.5, Z.124-126

Marta: Was ich dabei ganz wichtig finde, wenn es um das Soziale geht, es ist eine Menschlichkeit in dem Unternehmen, es ist also nicht so, dass ich das Gefühl habe, mein Chef ist so wirklich der Allmächtige, wo ich ankommen muss.

S.7, Z.165-171

Marta: Was man vielleicht noch sagen muss, das war auch in einer unserer Mitarbeiterbefragungen, glaube ich, so angeführt, dass die Geschäftsleitung sehr viel Rücksicht nimmt auf private Probleme. Also, wenn ich jetzt zum Beispiel sage, privat läuft es gerade nicht so, kann ich auch spontan mal zwei oder drei Tage Sonderurlaub oder so etwas haben. Das finde ich auch ganz, ganz wichtig. Und was ich auch sehr, sehr schön finde, gerade durch solche Feiern, die wir hier haben, man halt auch die Partner oder die Geschwister kennen lernt. Mein Chef kennt meinen Freund oder man bringt den Hund mal mit zur Arbeit, auch so etwas finde ich unheimlich schön.

S.33, Z.812-814

Matthias: Ja, ich bin auch der festen Überzeugung, ohne ihre Arbeit jetzt schlechtmachen zu wollen, aber es wird nicht viel bringen. Und wenn man jetzt auch mit den Technikern sich hinsetzt und denen sagt: „Leute, eure soziale Kompetenz ist total für die Hose." Links rein, rechts raus.

S.42, Z.1039-1045

Marta: Ich würde schon Differenzierungsproblematik sagen. Und das ist natürlich so eine Sache, wenn man in so einem familiären Unternehmen ist, was auf der einen Seite toll ist, dass man so viel Privates bespricht, auf der anderen Seite ist es dann halt eben, wenn man sich nicht abgrenzen kann, super anstrengend. Weil man immer Therapeut ist und man ist aber auch noch normaler Kollege und das vermischt sich schnell und das ist wirklich anstrengend.

3.2) Anerkennung von Innovationen und eigenen Ideen

S.15-16, Z.360-366

Marta: ... Ja genau, das Gegenteil zu dieser flexiblen. Das ist zwar ganz gut aber wenn jetzt gesagt wird: „Mach mal einfach, du hast die Idee." Aber wenn ich eine Idee habe, brauche ich Feedback und möchte gerne wissen, ob das technisch überhaupt machbar ist. Und dann ist es oft so, wenn man dann kurz vor dem Schluss steht und denkt, es könnte jetzt durchgesetzt werden, dann kommt: „Das müssen wir dann noch mal zu viert besprechen." Und dieses „zu viert besprechen" heißt dann meistens, entweder wird es komplett abgesägt oder es heißt, es wird komplett anders gemacht und da ist dann auch so ein hohes Frustrationslevel für mich.

S.37, Z.950-954

Marta: Und es geht aber auch manchmal soweit, dass, wenn ich zu oft von Oben abgewiesen werde, kurz vor dem Punkt, ich wirklich auch anfange, an mir selbst zu zweifeln. Also, nicht zu sagen, vielleicht liegt es einfach daran, dass wir das Budget nicht haben, sondern gleich zu denken, dass es an mir liegt und ich etwas falsch gemacht habe. Also, es geht wirklich in jeden Bereich bei mir.

S.40, Z.1000-1001

Marta: Also, das ist dann der Selbstzweifel. Wenn ich überzeugt bin von etwas und abgeblockt werde, dann denke ich gleich, was ich nicht bedacht habe, oder was stimmt nicht.

S.63, Z.1551-1553

Matthias: Es nutzt nichts, den Fisch nur an der Angel zu haben, das ist genauso wie bei euch. Wenn du irgendwelche Vorschläge hast und dann kriegst du sie wieder gestoppt, ja, der Fisch wird wieder ins Wasser zurück geschmissen.

S.76, Z1887-1893

Marta: Weil dann kann die Villa, und alles noch so schön sein, was wir sagen, aber irgendwann ist die Frustration zu groß, weil ich immer weiß, an dem Punkt ist für mich Schluss. Wie gesagt, ich habe es 2006 schon probiert und das ist auch toll, dass wir hier diese Arbeit machen, aber leider müssten hier eigentlich Geschäftsführer sitzen und nicht die Mitarbeiter. Weil die Mitarbeiter, die man immer gesehen hat, da kommen Ideen, da kommt Input, die gucken noch, was passt nicht, aber wenn man dann oben nicht einsichtig ist...
Wenn Geschäftsführer dann wieder dazukommen... Ja gut, wir werden es ja mal versuchen.

3.3) Würdigung von Engagement (auch über die Tätigkeit hinaus)

S.13, Z.300-304

Julia: Ja, wenig bis kein Lob oder Anerkennung von der oberen Etage bezieht sich darauf, wir haben letzte Woche draußen gefegt und die einzige Person, von der wir ein Lob bekommen haben, war von unserem Abteilungsleiter. Von den Restlichen kam dann gar nichts, weder mal eben ein kleines Dankeschön oder irgendwie: „Habt ihr gut gemacht“ in der Richtung, so etwas passiert eigentlich generell ziemlich selten.

S.29, Z.710-720

Matthias: Und da hat Pitt auch schon gesagt, wir haben jetzt drei oder vier Mal diesen Anlauf gemacht und man braucht sich wirklich nicht, und damit hat er Recht, damit beschäftigen, wenn danach, nach diesen Angebotseinholungen keine Taten folgen. Und das knüpft genau daran an, dass gewisse Dinge einfach im Sande verlaufen.

Oder auch Programmierungen im Sande verlaufen, Vorschläge, was wir brauchen, was wir von der Marketingabteilung von Mitbewerbern sehen. Natürlich guckt man sich auch ein bisschen was an. Sei es irgendwelche Designvorlagen oder irgendwelche „Roll-Over-Funktionen“, wenn du mit der Maus über einen Text fährst, der wird dann größer. Das ist schon schön. Das sind Sachen, die machen es dem Nutzer angenehmer, das heißt, es steigt die Attraktivität. Ja, dann schlägst du das vor, dann schlägst du das noch mal vor und irgendwann schlägst du es nicht mehr vor aber dann denkst du dir: „Leck mich am Ar....“

3.4) Wertschätzung

S.13, Z.300-304

Julia: Ja, wenig bis kein Lob oder Anerkennung von der oberen Etage, bezieht sich darauf, wir haben letzte Woche draußen gefegt und die einzige Person, von der wir ein Lob bekommen haben, war von unserem Abteilungsleiter. Von den Restlichen kam dann gar nichts, weder mal eben ein kleines Dankeschön oder irgendwie: „Habt ihr gut gemacht“ in der Richtung, so etwas passiert eigentlich generell ziemlich selten.

S.13, Z.308-314

Julia: Richtig, das heißt, Pitt sagt dann mal, dass wir etwas gut gemacht haben oder auch von Matthias kriegen wir es auch oft genug zu hören wenn wir etwas gemacht haben aber halt von den beiden technischen Gesellschaftern zum Beispiel, da bekommt man so etwas überhaupt nicht, habe ich noch nie bekommen. Und das in den ganzen fast vier Jahren, in denen ich jetzt hier arbeite. Da wird auch im Allgemeinen nicht gesagt: „Ihr macht generell eine super Arbeit.“ Weil ich möchte mal irgendeinen von denen sehen, die sich auch nur einen Tag da hinsetzen und die Moderationsarbeit machen.

S.17, Z.411-414

Matthias: (…), es ist schwierig, sowohl von den Leuten auch mal ein Lob zu erhalten, weil sie eben nur sich oder was auch immer sehen.
Zum anderen auch die Bereitschaft der Mitarbeit, es ist meistens nur die untere Etage, die sich um die Villa kümmert, (…).

S.55-56, Z.1345-1357

Matthias: Ich muss auch dazu sagen, so wird es auch oft von „Oben“ kommuniziert.

Interviewer: Dass die Moderation diese Zusatzaufgaben zu machen hat?

Matthias: Ja, dass die Arbeit einfach nicht wertgeschätzt wird.

Julia: Das ist auch so eine Demotivierung.

Marta: Das ist vor allem die Frage, woher kommt das? An sich wird ja immer gesagt, es ist hier so familiär und wir schätzen, wir achten hier jeden. Aber ich denke, im Bewusstsein ist einfach drin, das ist an sich eine Arbeit, wo ich keine Ausbildung zu bräuchte. Könnte eigentlich jeder machen, aber sie finden keine Leute, die das mal eben machen. Und trotzdem ist da das Bewusstsein noch drin, dass andere vielleicht studiert haben, andere eine Ausbildung gemacht haben und der Mensch an sich zählt letztlich gar nicht. Deswegen sind sie im Prinzip auch die Fußabtreter.

S.56-57, Z. 1366-1381

Julia: Wenn man die obere Etage darauf anspricht oder auch Mirko mal darauf anspricht, das habe ich jetzt schon ein paar Mal gemacht, weil ich mich persönlich, nicht direkt angegriffen aber so ein bisschen... Ich weiß nicht, wie ich das beschreiben soll... Ich werde immer schön klein gehalten, so könnte man es, glaube ich, am besten sagen. Und dann habe ich irgendwann mal mit Herrn L. gesprochen und habe ihm eben gesagt, dass alles irgendwie nicht so gut läuft, wie es vielleicht laufen sollte und das Birte und ich auch beide der Ansicht sind, dass wir beide so ein bisschen als Fußabtreter benutzt werden. Gut, wir sind diejenigen, die den direkten Kontakt zu den Usern haben. Das heißt, wenn die uns schreiben und ein Problem haben, dann sind wir die ersten, die es erfahren. Und wir geben es dann weiter, zum Beispiel. Aber es ist halt so, dass wir generell immer hinten dran gestellt werden. Wir haben das jetzt wieder gehabt, da ging es um irgendeine Messe, wo Marta und Pitt hinfahren sollten. Und Birte und ich haben uns da tierisch drüber aufgeregt, weil... Nicht, dass wir jetzt mitfahren wollten... aber einfach die Frage: „Möchtet ihr vielleicht?“ Also, dass überhaupt erstmal Interesse daran gezeigt wird, dass man uns vielleicht mal mitnimmt. Mirko hat mir vor zwei oder drei Jahren mal versprochen, dass er mich mal mit auf eine Messe nimmt und das ist auch bis heute noch nicht passiert. Gut, kann man jetzt nicht ändern aber es ging halt einfach in der Situation darum, dass wir noch nicht mal gefragt werden.

3.5) Anerkennung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden

S.15-16, Z.378-391

Marta: Ich glaube aber, das ist auch so ein Grundproblem in der Firma, dass noch nicht so ganz das Verständnis dafür da ist, dass ich, wenn ich in einen Mitarbeiter investiere, dass ich letztendlich in das Unternehmen investiere. Durch Fortbildungen zum Beispiel und das finde ich sehr schade, dass das Bewusstsein einfach noch nicht da ist. Da kämpfe ich mir momentan die Finger wund, wie auch immer. Langsam habe ich das Gefühl, dass das kommt indem gesagt wird, ich soll mal nach Fortbildungen gucken, wir haben Bildungschecks. Aber genau Weiterleitung, kleines Unternehmen klar, ich habe nicht die Möglichkeiten zu sagen, wir haben eine interne Akademie zur Verfügung oder sonstiges oder Werksunterricht, was es da alles gibt. Ja gut, wie gesagt, es ist in der Mache. Ich denke, es ist gerade ein Prozess, dass jetzt In-Haus-Englisch angeboten wird, das ist eigentlich gerade kurz vor dem Durchbruch. Und dann auch, dass wir mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten um zu schauen, dass jeder auf seine Persönlichkeit zugeschnitten dann halt auch Fortbildungen bekommt. Aber wie gesagt, gerade im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Selbsbewußtseinsstärkung, was ich denke, was wichtig ist, dass wird momentan leider noch konsequent abgesägt.

S.54, Z.1315-1318

Marta: Ja, auf jeden Fall, dass die Persönlichkeit gestärkt wird. Oder vielleicht eine Bewusstseinsänderung in dem Bereich, überhaupt der Mitarbeiter. Also, dass der Mitarbeiter nicht nur eine Arbeitsmaschine ist, sondern von sich selber gestärkt wird und dass auch dann für das Unternehmen stark sein kann.

S.57, Z.1384-1392

Julia: Ja genau. Es ging uns nicht darum, dass wir unbedingt mitfahren wollten, sondern einfach halt, dass gezeigt wird, wir möchten gerne, dass ihr mitfahrt oder dass eine von euch mitfährt, wie auch immer.

Eine andere Sache war mit den Fortbildungen, da hatte Marta sich ja schlau gemacht und hatte dann die In-Haus Englischlehrerin versucht zu bekommen oder hat sie auch bekommen. Ja, und da habe ich mir dann von Herrn L. anhören müssen, von wegen ich wollte ja kein Englisch lernen. Ich war die Erste, die sich für diesen Englischkurs angemeldet hat aber ich möchte ja kein Englisch lernen. Und wird dann wieder untergebuttert, da werden wieder meine eigenen Bedürfnisse untergebuttert.

3.6) Kompetenz der Führung

S.7, Z.165-171

Marta: Was man vielleicht noch sagen muss, das war auch in einer unserer Mitarbeiterbefragungen, glaube ich, so angeführt, dass die Geschäftsleitung sehr viel Rücksicht nimmt auf private Probleme. Also, wenn ich jetzt zum Beispiel sage, privat läuft es gerade nicht so, kann ich auch spontan mal zwei oder drei Tage Sonderurlaub oder so etwas haben. Das finde ich auch ganz, ganz wichtig. Und was ich auch sehr, sehr schön finde, gerade durch solche Feiern, die wir hier haben, man halt auch die Partner oder die Geschwister kennen lernt. Mein Chef kennt meinen Freund oder man bringt den Hund mal mit zur Arbeit, auch so etwas finde ich unheimlich schön.

S.57, Z.1395-1398

Julia: Ja, das kann man sehr gut gebrauchen, weil so ziemlich alles bei uns auf Englisch ist, auch von den Usern her, die schreiben fast alle auf Englisch. Weil, ich kann zwar Englisch aber so eine Auffrischung ist dann doch nicht ganz unpraktisch. Nee, das wurde dann untergebuttert und ich wollte das ja gar nicht und... dann fühlt man sich natürlich auch so klein mit Hut.

S.64, Z.1563-1566

Marta: Ich denke, ein Hauptproblem ist, dass das Studenten sind, die sofort die eigene Firma gegründet haben, nicht mal in anderen Firmen waren, geguckt haben, was uns als Mitarbeiter, wir waren schon in vielen Firmen, wir wissen, da läuft es vielleicht so, wir können Input mit reinbringen, das war da falsch... Aber das ist in der Geschäftsetage nicht der Fall.

S.64, Z.1573-1581

Marta: Also, was ich schon mal einen guten Ansatzpunkt finde, Herr L. war jetzt bereit, für die Geschäftsführung ein Führungsseminar besuchen wollte. Wo ich eigentlich viele Hoffnung reinsetze, also ein Coaching für Führungskräfte, was sie machen möchten, die vier zusammen, wurde angedacht. Ob sie das alle machen, weiß ich nicht. Aber dass da vielleicht mal von außen ein frischer Wind reinkommt. Also, das nicht nur die Mitarbeiter sich fortbilden, sondern auch die Führungskräfte, also vielleicht als Lösung eine Einsicht. Eine Einsicht, dass man sagt, okay, wir sitzen hier oben, wir haben nicht so die Mitarbeiterführungsqualifi-

kation aber die eignen wir uns jetzt an. Also nicht nur von den Mitarbeitern fordern, ihr müsst euch in was Neues einlesen, sondern auch als Chefs.

S.75, Z.1876-1877

Marta: Sie haben ihm eiskalt gesagt, er hat keine Führungspersönlichkeit, er kann nicht delegieren, sie haben sich unterfordert gefühlt.

3.7) Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden

S.30, Z.751-755

Marta: Also, kurz vor dem Ende wird einem das Projekt aus der Hand genommen. Mach du bis dahin und dann mache ich ganz schnell... dann zeige ich dir doch wieder, dass ich der Boss bin. Oder ich weiß von Pitt, der wirklich der längste Mitarbeiter ist, der hat ein Budget von 150 Euro. Alles, was da drüber geht, muss von „Oben“ abgesegnet werden und dass er natürlich dann auch denkt: „Verdammte Scheiße, wo ist denn jetzt das Vertrauen?“

S.31, Z.765-767

Marta: Ja, aber das ist doch trotzdem eine gewisse Vertrauensbasis. In einem großen Unternehmen ist es doch kein Thema, dass wenn ich im Marketing bin, dass ich ein Budget habe von beispielsweise 100 000 oder im Vertrieb. Das ist bei uns ja gar nicht der Fall.

S.52, Z.1261-1263

Marta: Ja, dass man das Gefühl hat von „Oben“, es wird mir zugetraut. Und ich denke, wenn man von „Oben“ weiß, die trauen mir das zu, dann bin ich auch selber viel motivierter und gehe viel lieber an meine Arbeit dran.

S.52, Z.1270-1274

Marta: Ja, zum Beispiel damit anfangen, dass ich... Da sehe ich auch wieder eine Parallele zu den Fortbildungen, dass ich dem Mitarbeiter die Möglichkeit gebe, sei es einen Englischkurs, sei es eine Persönlichkeitsstärkung und zu sagen, dass ist in seiner Verantwortung, denn du bildest dich für dich weiter. Klar hilfst du auch dem Unternehmen damit. Aber dadurch schon mal stärken, ich traue dir das zu, dass du meinetwegen das Seminar, den Workshop schaffst.

S.73, Z.1808-1812

Matthias: (…),da muss er lernen, Kompetenzen abzugeben und zu sagen: „Okay ich traue dir das zu, du kannst das, ich weiß es, ich habe es gesehen. Wir arbeiten jetzt schon so lange zusammen, kümmere dich, das ist dein Aufgabenbereich und ich überwache oder halte im Zweifelsfall noch ein bisschen die Fäden in der Hand oder gucke euch mal ein bisschen über die Schulter."

3.8) Gegenseitiger Respekt, Verständnis (auch zwischen den Abt.)

S. 5, Z.112-114

Matthias: Flache Hierarchien, der gegenseitige Respekt voreinander und der Arbeit im Einzelnen. Die Einsicht von Mitarbeitern und Kollegen der Notwendigkeit, dass gewisse Dinge zu tun sind, weil man sozusagen eine Art Selbstversorger ist.

S.17, Z.411-414

Matthias: (…), es ist schwierig, sowohl von den Leuten auch mal ein Lob zu erhalten, weil sie eben nur sich oder was auch immer sehen.
Zum anderen auch die Bereitschaft der Mitarbeit, es ist meistens nur die untere Etage, die sich um die Villa kümmert, (…).

S.17, Z.428-430

Matthias: Und da führt kein Weg dran vorbei und da ist jeder aufgerufen, mitzuarbeiten und was zu tun aber es wird oft einfach nicht umgesetzt.

S.22, Z.546-547

Marta: Ist auch, es gibt von der Technik und vom Marketing, da ist kein gegenseitiges Verständnis da für die verschiedenen Arbeitsbereiche.

3.9) Fairness

S.5-6, Z.126-134

Marta: Und was ich auch ganz toll finde und was auch eins der wertvollsten Dinge ist, das Gefühl, dass mindestens zwei Leute hier sind, denen ich alles erzählen würde. Und das bekomme ich bei Freunden mit, was das für ein Gefühl ist, wenn man auf der Arbeit immer das Gefühl hat, wenn ich jetzt was sage, fällt mir einer in den Rücken, oder Mobbing oder so etwas. Und das ist eigentlich unbezahlbar, so etwas. Also, wir haben ja auch den Posten des Vertrauensmannes in Form von Herrn L. aber auch andere Kollegen, wo man dann halt... Irgendwie rutscht man dann immer ins Private rein und das ist wirklich unbezahlbar. Weil ich meine, man ist die meiste Zeit auf der Arbeit und wenn das so ist, dass man immer meint, man muss sich verstellen oder aufpassen was man sagt, ich glaube das ist ganz schlimm.

Anhang 4

Codierung + Zitate: Workshop G2 Technik

1) Erwartungen an die Arbeitsinhalte

1.1) Qualitativer Arbeitsanspruch

S.1, Z.14-20

Fabian: Ja, ich habe zuerst aufgeschrieben: Schwere und zugleich wichtige Probleme gründlich lösen. Wir haben ja Aufgaben, die sind teilweise schon länger irgendwie, da wissen wir nicht so, wie wir da ran gehen können und ich finde es immer gut, wenn man eine Lösung findet dann, die man, die wirklich das Problem beseitigt, dauerhaft. Deswegen habe ich „gründlich“ auch dabei geschrieben. Und „schwer“, weil ich gerne anspruchsvollere Sachen auch mache. Und das kommt vor, das finde ich gut. Also, das befriedigt dann mehr als wenn man Kleinkram macht.

S.5, Z.131-135

Fabian: Auf jeden Fall. Also, für mich hat es auch was mit Stolz zu tun. Wenn ich so eine Aufgabe bekomme, dann mache ich mir schon Gedanken darüber, dann mag ich es nicht, wenn jemand sagt: „Mach’ so!“ Ich möchte da auch möglichst qualitativ arbeiten und da ich das schon lange mache, habe ich auch ein gewisses Selbstvertrauen in meine Fähigkeiten und deswegen….

S.12, Z.309-312

Fabian: Ja, im Grunde genommen auf die Programmierung selber. Es gibt ja gewisse Programmiertechniken, es gibt auch gewisse Dinge, die gelten als schlecht und wenn ich die sehe, möchte ich die gerne beseitigen. Oder ich möchte vor allen Dingen gar nicht erst anfangen, das ist etwas, wo ich weiß, das kann nichts werden.

S.17, Z.430-431

Sören: Das ist halt, weil es nicht klar definiert ist und ich nehme meinen Job sehr ernst.

S.43, Z.1161

Fabian: Ja, das nutze ich nicht bewusst aus aber mir geht es halt darum, ich will es gut machen.

1.2) Anspruchsvolle Tätigkeit

S.5, Z.115-125

Sören: Ja, Programmieren als solches ist, finde ich, eine sehr kreative Tätigkeit. Es gibt Anforderungen und es gibt tausend Möglichkeiten, die Aufgabe zu lösen. Und bei der Programmierung ist es auch so, die Tätigkeit, dass man mit der Zeit immer routinierter und besser wird. Es gibt einen Spruch: „Man lernt das Programmieren nur durch Programmieren." Es ist auch eine sehr aktive Tätigkeit, da kann man Bücher lesen ohne Ende, das gehört natürlich auch dazu aber letztendlich ist ein guter Programmierer, meiner Meinung nach, erst dann ein guter Programmierer, wenn er lange programmiert hat und das ist eine tolle Sache. Kann man vielleicht, ja wie ein Autor, der einen Roman schreibt oder ein Buch schreibt, so ist das Programmieren, dass wir auch was schreiben, halt nur sehr funktionell.
Es gibt ja auch den Begriff der ästhetischen Programmierung und all solche Dinge. Also, es ist eine andere Sprache. Nicht jeder versteht die Sprache.

1.3) Kreativität

S.2, Z. 28-31

Alex: Die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen. Das verschmilzt auch so ein bisschen mit den Aufgaben. Wir haben halt hier die Möglichkeit, Probleme, die wir haben, so zu lösen, wie wir meinen, dass das sinnvoll ist.

S.2, Z.46-50

Sören: Kreativität bei der Programmierung. Geht auch in die Richtung was Fabian sagte, mit den Aufgaben selber lösen. Programmieren als solches ist irgendwie eine sehr kreative Tätigkeit, wobei man manchmal auch in einem engen Korsett ist, bedingt durch unser System, dass man dann doch sehr viel beachten muss oder Vorgaben hat aber dennoch bleibt noch genug Raum für Kreativität, finde ich.

S.5, Z.115-116

Sören: Ja, Programmieren als solches ist, finde ich, eine sehr kreative Tätigkeit. Es gibt Anforderungen und es gibt tausend Möglichkeiten, die Aufgabe zu lösen.

S.48, Z.1284-1291

Sören: Und ich fände es besser auch, wenn man, aber das kommt jetzt ja mit der Matrixorganisation, den Leuten dann auch mehr Verantwortung und auch mehr Freiheiten gibt. Dann stimmt das Ergebnis besser noch als wenn man zu strikte Vorgaben bekommt, wo dann drüber kontrolliert wird, schon fast jeder zweite Code. Dass sich das genau so anfühlt, wie sich der andere das vorstellt. Das finde ich auch manchmal zu eng, das Korsett. Wenn mich mal programmiere, dann weiß ich genau, ich mache das lieber so, das ist dann aber nur… Na ja, meine eignen Ideen kommen dann zu kurz. Damit ist dieses Kreative, was wir am Anfang hatten, doch nicht mehr so kreativ, wie man eigentlich gerne sein würde.

2) Erwartungen an die Prozessqualität von Arbeit

2.1) Handlungsspielräume (geistige, kreative Freiheit)

S.1, Z.23-26

Fabian: Freiheiten beim Problemlösen, ja ich mag es eigentlich, wenn mir nur gesagt wird: „Ja, das ist das Problem und löse das." Als wenn mir sehr viel vorgegeben wird. Und das ist nicht immer so aber manchmal besteht diese Freiheit.

S.2, Z. 28-31

Alex: Die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen. Das verschmilzt auch so ein bisschen mit den Aufgaben. Wir haben halt hier die Möglichkeit, Probleme, die wir haben, so zu lösen, wie wir meinen, dass das sinnvoll ist.

S.4, Z.105-111

Alex: Also, ich bin jetzt bei der Freiheit beim Problemlösen. Das ist von dir, ne? Wollen wir mal sagen, es ist dann wirklich so, dass wir schon die Freiheit haben, die Probleme erstmal so anzugehen wie wir wollen, obwohl wir dann natürlich wieder in einem bestimmten technischen Aspekt schon wieder eingrenzen. Aber das ist, geistig ist man frei und technisch ein bisschen beschränkt, muss ich sagen, ne? Kann man das so sehen? Ich denke schon. Ja genau, weil plattformspezifische Modalitäten hier beachtet werden müssen. Man kann sich schon sehr gut einbringen und auch seine Ideen verwirklichen, finde ich schon.

S.48, Z.1284-1291

Sören: Und ich fände es besser auch, wenn man, aber das kommt jetzt ja mit der Matrixorganisation, den Leuten dann auch mehr Verantwortung und auch mehr Freiheiten gibt. Dann stimmt das Ergebnis besser noch als wenn man zu strikte Vorgaben bekommt, wo dann drüber kontrolliert wird, schon fast jeder zweite Code. Dass sich das genau so anfühlt, wie sich der andere das vorstellt. Das finde ich auch manchmal zu eng, das Korsett. Wenn mich mal programmiere, dann weiß ich genau, ich mache das lieber so, das ist dann aber nur… Na ja, meine eignen Ideen kommen dann zu kurz. Damit ist dieses Kreative, was wir am Anfang hatten, doch nicht mehr so kreativ, wie man eigentlich gerne sein würde.

2.2) Eigenverantwortung

S.2, Z. 28-31

Alex: Die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen. Das verschmilzt auch so ein bisschen mit den Aufgaben. Wir haben halt hier die Möglichkeit, Probleme, die wir haben, so zu lösen, wie wir meinen, dass das sinnvoll ist.

S.25, Z.673-674

Sören: Ja, man hat, durch die Bereiche hat man auch gleichzeitig mehr Verantwortung, muss mehr Entscheidungen fällen und ist auch gleichzeitig die Schnittstelle nach draußen.

S.32, Z.849-853

Sören: Manchmal denke ich mir aber auch, die Entscheidung hätte ich auch alleine fällen können, beziehungsweise das, was ich mir überlegt hätte, hätte wahrscheinlich auch so funktioniert. Also, alle diese Geschichten, wo ich dann auch manchmal so Rückschläge hatte wie Fabian, vielleicht. Dass dann gesagt wurde: „Nee, wir machen das jetzt aber doch so."

S.48, Z.1284-1291

Sören: Und ich fände es besser auch, wenn man, aber das kommt jetzt ja mit der Matrixorganisation, den Leuten dann auch mehr Verantwortung und auch mehr Freiheiten gibt. Dann stimmt das Ergebnis besser noch als wenn man zu strikte Vorgaben bekommt, wo dann drüber kontrolliert wird, schon fast jeder zweite Code. Dass sich das genau so anfühlt, wie sich der andere das vorstellt. Das finde ich auch manchmal zu eng, das Korsett. Wenn mich mal programmiere, dann weiß ich genau, ich mache das lieber so, das ist dann aber nur… Na ja, meine eignen Ideen kommen dann zu kurz. Damit ist dieses Kreative, was wir am Anfang hatten, doch nicht mehr so kreativ, wie man eigentlich gerne sein würde.

S.49, Z.1305-1308

Sören: Ich weiß ja, ich kann mich ja auf mich verlassen und wenn ich nicht weiter weiß, dann kann ich mir ja immer noch Rat holen. Anstatt von Anfang an in so einem Korsett mich zu bewegen, ja nichts falsch zu machen, obwohl ich die Verantwortung….

S.59, Z.1566

Fabian: Ich finde mehr Verantwortung gut.

S.59, Z.1569-1570

Sören: Ja, und nicht mehr so breit gefächert, sondern die Aufgabenbereiche, die spezialisierten, mehr Verantwortung, mehr Eigenständigkeit, Tobias entlasten und, und, und.

2.3) Flexibilität im Aufgabenbereich

S.2, Z.51-55

Sören: Was mir Spaß macht: Flexible Arbeitszeiten, Arbeitsaufteilung. Finde ich, empfinde ich als was sehr Positives hier. Ich habe einen sehr breit gefächerten Aufgabenbereich und kann dann schon sagen: „Ich mache das jetzt mal so, wie es gerade passt." Und natürlich gibt es auch manchmal dringende Sachen, die sofort gemacht werden müssen aber insgesamt macht mir das auch Spaß, finde ich das gut.

S.7, Z.182-185

Sören: Ja, die Aufgaben an sich, die bringen das so mit sich. Also, es gibt, irgendwo gibt es ein Projekt, sag ich mal, und das muss, dann und dann sollte man einfach fertig werden. Und es gibt verschiedene, einzelne Sachen, die ich machen muss und wie ich das dann so mache, das kann ich mir aussuchen.

2.4) Abwechslung

S.38, Z.1016-1018

Sören: Gerade durch meine Arbeit, sitzende Tätigkeit. Ich habe schon mal, glaube ich, jetzt zum Spaß gesagt, am liebsten würde ich morgens vier Stunden Steine tragen und nachmittags vier Stunden denken.

S.38, Z.1024-1028

Sören: Ich denke mal, wenn ich jetzt nichts machen würde, durch die Arbeit, nur Stress, Computer und dann noch falsche Ernährung, dann kann man wahrscheinlich mit 45 den Job an den Nagel hängen. Vermute ich mal. Also, man muss da schon irgendwie was. Die Firma, ich weiß nicht, ob ich da jetzt vorgreife, da könnte die Firma aber auch noch mehr tun. Woanders, da gibt es mehr Möglichkeiten.

2.5) Klarheiten der Aufgabenbeschreibungen

S.36, Z.954-959

Fabian: Ja, ich hatte aufgeschrieben, es gibt Unklarheiten bei Aufgabenbeschreibungen, ganz massiv. Ich kriege irgendwelche Aufgaben zugeordnet, die sind so geschrieben, wie von jemandem, der sich überhaupt nicht in mich rein denkt. Also, so wie er es sieht. Aber man muss sich ja auch überlegen was der andere weiß. Und das ist oft sehr, also, es hat sich gebessert aber es ist manchmal wirklich, also… Da fühle ich mich dann auch schon fast gekränkt, dadurch, irgendwie. Weil es einem so lieblos zugeworfen wird, so.

S.37, Z.982-987

Fabian: Ja, mit Sicherheit. Im Rahmen dieser Workshops wurden solche Dinge auch thematisiert. Und ich weiß von Klaus, der gegangen ist, dass das auch, diese unklaren Aufgabenstellungen, dass das ganz schlimm für ihn war. Und wenn das der Klaus sagt, dann hat das in dem Fall wirklich Gewicht, weil Klaus ist jemand, anders als ich, der unheimlich viel im Kopf behält, während ich eher so… Ich vergesse ganz schnell und grabe mich dann wieder ein, deswegen brauche ich eine genaue Information. Und deswegen, also, ist es schon Thema gewesen.

S.37, Z.995-1000

Fabian: Also, es ist, die Aufgabenbeschreibung ist so… Hab ich jetzt ein gutes Beispiel… Sagen wir, ich stehe da hinten im Raum und sage jetzt einem hier im Raum: „Nimm' mal da vorne die Zeitung weg." Was er ja gar nicht sehen kann. Also, was jemand vor dem eigenen geistigen Auge hat aber wo man dann denkt: „Wo?" (Alle Anwesenden lachen)
Es sind wirklich Sachen, wo ein Bezug auf Dinge genommen wird, die man nicht wissen kann. Wo man dann sieht, derjenige versetzt sich nicht in einen rein.

2.6) Flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie

S.6, Z.156-159

Alex: Ich denke mal für alle, also für mich ist es auch ein Vorteil. Man kann fast kommen, wann man möchte. Ich habe drei Kinder, das ist ein Grund, wenn ich mal früher oder später

komme. Ich bin halt der Typ, der halt sehr früh aufsteht und ich bin immer sehr früh hier und bin auch einer der Ersten, die dann um fünf dann normalerweise dann fahren, ne?

S.8, Z.194-202

Fabian: Bei mir ist der Punkt eigentlich, ja, ich sehe den ein bisschen zweischneidig. Also, ich bin in der Hinsicht ein bisschen undiszipliniert, was Zeiten angeht, das ist ungünstig. Aber es ist andererseits auch eine Verführung. Aber ich denke mal in positiven Dingen, also es ist schon ein Vorteil beim Programmieren. Ich finde das, manchmal (.) so eine Tätigkeit, da, man bricht nicht die Arbeit ab und geht nach Hause, sondern das gräbt noch ein bisschen weiter im Kopf und so. Und dann ist es manchmal nicht schlecht, wenn man da flexibel ist, weil man vielleicht dann da lange drüber nachgedacht hat, spät zu Bett gekommen ist, dass man am nächsten Tag eigentlich, dass man dann mal später kommen kann. Also, aber es ist, es ist zweischneidig.

S.8, Z.204-206

Sören: Könnte man natürlich jetzt auch bei dem, was nicht so schön ist… Wir haben jetzt oft so, wenn jetzt durch diese flexiblen Arbeitszeiten, richtiger Ansprechpartner ist nicht im Hause, ist nicht erreichbar, dass es dann zu Verzögerungen kommt.

2.7) Feste Regelung zur Erreichbarkeit

S.9, Z.231-235

Sören: Ja, doch, auch zu Hause. Ich bin auch zu Hause erreichbar und ich hatte auch dadurch, das waren die negativen Aspekte. Hab ich aber irgendwann auch mal gesagt: „So nicht, das geht nicht." Wir sind ein kleiner Laden und es kann dann nicht von ein paar Personen verlangt werden, rund um die Uhr erreichbar, wie ein Arzt mit so einem Pieper da. Das geht auf Dauer nicht und das habe ich dann auch gesagt.

S.17, Z.429-432

Sören: Ja, vieles hatten wir schon gesagt. Latente Gefahr der Serverausfälle: 24 Stunden Erreichbarkeit: Das ist halt, weil es nicht klar definiert ist und ich nehme meinen Job sehr ernst. Immer noch, wobei dieses Erreichbarkeit, das habe ich schon gesagt, da, das sehe ich auch nicht mehr ein und das geht auch nicht, das habe ich gemerkt, auch körperlich.

2.8) Gleichmäßige Verteilung von Wissen

S.12, Z.299-301

Fabian: Man kann nicht alles kennen und dann gibt es halt Leute, die gewisse Bereiche dann besser kennen und ich finde, man müsste da eine Infrastruktur schaffen, dass man das, dass da auch andere klar kommen.

2.9) Feste Strukturen, Guide-Lines

S.15, Z.394-399

Sören: Aber manchmal, ja manchmal, vielleicht ist das aber auch ein Grund, weshalb es dann drüber und drunter geht, fehlen dann so ein bisschen die klaren Linien.
Ich sag mal, zum Beispiel, wenn jemand aus der Moderation an uns was sagt, heranträgt an die Entwickler, dann fehlt da so Plan?(0.33.25): „Wie machen wir es eigentlich, wie gehen wir vor?“ Weil vielleicht auch Hierarchie fehlt. Also, jeder wird so ein bisschen gefragt und jeder weiß so ein bisschen was, stille Post, und das ist auch nicht sehr effektiv.

S.16, Z.425-426

Sören: Also, es ist irgendwie so, probieren kann man es ja noch mal. Das gibt so Reiberein und Zeitverluste, das muss nicht sein.

S.21, Z.547-549

Fabian: Es reicht nicht aus, einzelne Bestandteile zu dokumentieren, man braucht auch Übersichten, meiner Ansicht nach. Man braucht die Möglichkeit, Bereiche überschauen zu können.

S.27, Z.731

Sören: Die Spielregeln, die Struktur, das muss da sein.

S.68, Z.1808-1810

Fabian: Es muss vor allen Dingen klar erkennbar sein, ob ich jetzt die Aufgabe angehen kann oder nicht. Da muss eine Entscheidungsstruktur sein, wo ich weiß, dass ich ab dem Punkt die Aufgabe annehme.

2.10) Feste Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe

S.21, Z.563-566

Fabian: Also, schneller Aufgabenwechsel, das finde ich immer sehr stressig. Also, ich denke, das ist nicht nur zwischen den einzelnen Abteilungen. Ich glaube wir brauchen generell einen Ablauf, wenn neue Aufgaben kommen, dass die in irgend so eine Warteschlange rein kommen oder so was, dass man nicht so sehr aus seinen Aufgaben rausgerissen wird.

S.47, Z.1249-1250

Fabian: Also, ich hab gesagt, dass man kontrolliert Aufgaben zuordnet, über dieses Mantis-system zum Beispiel. Und das auch strikt so macht.

S.48, Z.1624-1627

Fabian: Das ist so ein bisschen strukturierter, dass man die einzelnen Teile besser auseinander halten kann. Das ist auch bei uns ein, so ein Text und dann wird das gemischt. Also, wie die Anforderung ist und wie man es machen soll und so weiter. Das, finde ich, braucht mehr Struktur noch.

S.48, Z.1275-1277

Fabian: Dass man da klare Strukturen hat, dass man das nicht vermischt und zum Beispiel Vorgaben macht, wie man das schon machen sollte. So dass derjenige, der das bearbeiten sollte, eigentlich, das selbst raus finden sollte.

S.47, Z.1773-1774

Fabian: Also, ich fände auch gut, wenn die Sachen bei einem gesammelt werden würden, bei dem Leiter dieses Bereichs und dann an uns gehen oder aber….

S.68, Z.1808-1810

Fabian: Es muss vor allen Dingen klar erkennbar sein, ob ich jetzt die Aufgabe angehen kann oder nicht. Da muss eine Entscheidungsstruktur sein, wo ich weiß, dass ich ab dem Punkt die Aufgabe annehme. Wenn dann daneben Tobias steht, okay, dann ist klar aber….

2.11) Schnelle Reaktionszeiten

S.32, Z.861-863

Sören: Und dann gibt es manchmal noch die, das ist aber noch eine andere Geschichte, da hatte ich dann schon mit ?(0.29.43) mal drüber geredet, dass dann einfach Entscheidungsprozesse zu lange dauern.

S.32, Z.868-870

Sören: Ich schreibe meinem Vorgesetzen aber der konnte dann auch nicht entscheiden, weil die vier Gesellschafter darüber entscheiden.

2.12) (Regelgeleitete) Kommunikation

S.17, Z.434-439

Sören: Bereichsübergreifend, damit meine ich nicht unser Technikteam. Also unser Technikteam, würde ich sagen, seitdem wir uns auch da in der Mittagssitzung unterhalten, wir kommunizieren schon viel. Da ist auch überhaupt kein Problem, mal zu einem hinzugehen: „Hör' mal, erklär' mir das mal. Was ist da eigentlich los? Wie funktioniert das?" Da tauschen wir uns schon aus, aber wenn das halt dann so bereichsübergreifend geht und mit dem Marketing….

S.60, Z.1596-1598

Fabian: Und dadurch, dass wir jetzt häufiger diese Teamsitzungen, glaube ich, haben, sowohl alle zwei Wochen mit allen und Technik eine ganz kurze, ist das schon relativ gut geworden.

S.63, Z.1675-1676

Fabian: Ach so, das wäre dann ganz klar jetzt, dass jeder Bereich was erzählen muss. Das wäre dann eine strukturelle Verbesserung.

2.13) Kritikfähigkeit im Arbeitsumfeld

S.35, Z.922

Sören: Ja, ich habe aufgeschrieben: Keine Reaktion auf die Ergebnisse der Workshops.

S.35, Z.927-929

Sören: Ja genau, in der Form hatten wir, ich glaube, schon zwei davor. Und da wird alles Mögliche immer aufgeschrieben und gedacht: „Könnten wir mal, und machen wir besser." Aber irgendwie, danach passiert nie was.

S.35, Z.932-934

Sören: Also technisch dann schon aber gerade bei diesen Lob- und Kritiksachen oder Arbeitsabläufen, und, und, und… Da wird nicht noch mal das Ganze aufbereitet oder geguckt, ob sich denn jetzt was verbessert hat.

2.14) Kein Ausnutzen von Machtstrukturen

S.28, Z.747-750

Fabian: Ach so, ja. Macht statt Argumente habe ich aufgeschrieben. Da geht es um, dass manche Diskussionen eben dann nicht rein rational geführt werden, sondern ab einem gewissen Punkt wird dann versucht, die Sache über den Rang zu entscheiden und das finde ich dann sehr unbefriedigend.

S.29, Z.761-763

Fabian: Und dann wurde es halt letztlich, über Macht wurde es entschieden und das finde ich sehr unbefriedigend. Also, das hätte ich gerne rationaler.

2.15) Zeit für Innovationen

S.18, Z.476-480

Sören: Aber wenn man dann hört, in anderen Firmen zu Beispiel, da haben Mitarbeiter, ich glaube bei Google ist es, einen Tag im Monat oder eine Stunde am Tag oder irgendwie, da

können die ein Projekt machen und können sagen: „Das probiere ich jetzt mal aus.“ Und ich glaube, viele pfiffige Projekte, wo wir auch schon drüber gestolpert sind, die sind genau aus solchen Sachen draus entstanden.

S.18-19, Z.484-488

Sören: Ja, genau. Also, ich behaupte sogar mal, wir haben so tolle Sachen schon gemacht, wenn wir da noch mehr Zeit für hätten, wenn wir jetzt ein größeres Team wären zum Beispiel, das hätten wir auch als open-source oder irgendwas, anderen Leuten zur Verfügung stellen können. Weil wir auch schon mal, wir erfinden ja auch teilweise Felder neu oder haben irgendwas eingesetzt, was programmiert, wo andere auch Nutzungen von hätten.

S.50, Z.1345-1346

Sören: Wir kennen das auch, wir haben das auch früher erkannt, nur die Zeit zum Umsetzen, die fehlt. Wir haben zu wenige Leute.

S.51, Z.1366-1368

Fabian: Wenn man das macht, hat man automatisch ein schlechtes Gewissen. Es ist nicht klar, ob das jetzt bestrafungswürdig ist, dass man sich da jetzt was anguckt oder nicht. Und das ist das Problem bei uns. Also, offiziell Freiraum wurde dafür definitiv nicht gegeben.

2.16) Transparenz im Arbeitsprozess

S.54, Z.1448-1453

Fabian: Und zwar, wenn Probleme festgestellt werden, egal was, wichtige Probleme, dass man da einen Ablauf hat, der auch sichtbar gemacht wird. Das heißt, man stellt das Problem fest, man arbeitet irgendwas aus. Bis dahin ist man meistens noch gekommen. Und dann muss das aber auch in Gang gebracht werden und es muss dann kontrolliert werden. Und das muss irgendwie eine gewisse Transparenz haben, wenn man da ?(0.15.00), das fliegt ruckzuck, das muss in irgendeiner Form transparent gemacht werden.

2.17) Ergonomischer AP, Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung

S.57, Z.1510-1516

Sören: Ich glaube, ich hatte da… Ich habe da auch verschiedene Ideen. Also, körperlich, zum Beispiel haben wir hier noch… Ja, für alles Mögliche ist Geld aber wir haben nicht… Heute sind, glaube ich, überall LCD-Bildschirme. Und ich habe schon mitbekommen, dass, na ja, dann: „Haben wir keine Geld für." Obwohl die gar nicht mehr so teuer sind. Also, einen ergonomischen Arbeitsplatz haben wir nicht überall hier. Ich will aber nicht sagen, dass wenn man darauf beharrt, dass man es nicht kriegt. Ist halt die Frage, ob ich es anbiete oder ob ich warte bis nachgefragt wird.

S.58, Z.1532-1534

Sören: Wenn wir sagen würden: „Hör' mal, ich will mich hier anmelden, Muckibude XY. Ich will ein bisschen was tun abends, ich habe keine Lust immer nur auf Joggen." Wenn sie dann sagen würden: „Ja, gute Idee." Das könnten sie durchaus anbieten aber…

2.18) Weiterbildungsmöglichkeiten

S.1, Z. 21-23

Fabian: Ja: Neue Techniken kennen lernen, ja, das kann alles Mögliche sein. Ich durfte zum Beispiel mal was für Google machen, da gab es ganz neue Sachen, die ich vorher noch nicht gesehen habe. Ich erweitere gerne meinen Horizont, auch bei der Arbeit.

S.6, Z.148-150

Fabian: Ja. (Pause) Ja, es geht auch manchmal darum, man soll das Rad nicht neu erfinden. Also, was ganz Grundsätzliches, dass man sich umschaut einfach, was gibt es schon, das ist auch ein wichtiger Punkt.

S.17, Z.454-456

Sören: Zu wenig Zeit, neue Technologien kennen zu lernen. Das ist so diese Kiste da oben, neue Techniken kennen lernen. Unsere Arbeit bringt das mit, ich hab auch schon hier viel kennen gelernt, was ich vorher noch nicht kannte aber es könnte noch mehr sein.

S.18, Z.463-475

Sören: Ja, ist zum Beispiel so, ich sage mal dieser Blick über den Tellerrand, selbst wenn das nicht unmittelbar in das Produkt einfließt, also in die Tätigkeit vom Programmieren oder ich da gleich was finde, was ich dann für die Administration gebrauchen kann. Irgendwo, wenn man eine Information aufschnappt, irgendwo weiß man später das vielleicht zuzuordnen und kann damit auch noch so ein kleines bisschen was rausziehen. Und ich mache es zum Beispiel so, zu Hause an meinem Rechner, wenn ich da abends Langeweile habe, probiere ich mal so ein oder zwei Sachen aus, die mir Spaß machen, wo ich sagen würde: „Och, das ist ja interessant." Aber nie so intensiv, wie ich es bei der Arbeit machen würde, fehlt halt die Zeit. Oder ich lese halt die Zeitung zu Hause. Da hat es aber jetzt schon, das finde ich ganz gut, angeregt, dass wir die Fachzeitung über die Firma besorgen. Ich hatte die früher im Abo, also zu Studentenzeiten noch, das wurde mir dann aber zu teuer als das auslief. Und jetzt gesagt: „Können wir ja hier abonnieren, dann nehme ich die mit und dann halt zu Hause." Da ist noch ein bisschen Zeit abends, in die Zeitung zu gucken oder so.

S.49, Z.1315-1318

Alex: Was wir vielleicht noch mit aufnehmen können, ist, dass man vielleicht ein bisschen mehr Zeit hat für Neuerungen, die man sich mal ein bisschen auch während der Arbeitszeit mal angucken kann. So ein paar neue Sachen, die es halt bei uns gibt. Die du dir nicht immer jeden Abend zu Hause dann reinziehst, sondern auch nebenbei.

S.52, Z.1384-1385

Fabian: Fände ich besser. Wobei, wir hatten Problemstellungen, wo Einige gesagt haben, dass es gut wäre, jemanden hier hin zu holen, der uns das mal richtig zeigt. Experten.

S.54, Z.1808-1813

Sören: Da hat man in großen Unternehmen viel, viel mehr Chancen.
Vielleicht ist es aber auch, ich will jetzt den Leuten nichts unterstellen, aber vielleicht ist es ja auch so, ja… „Ich will ja nicht, dass meine Mitarbeiter zig Scheine machen, weil dann sind sie ja auf dem Arbeitsmarkt für andere auch attraktiv und dann sind sie irgendwann weg." Weiß man nicht, vielleicht ist das ja auch so ein Schutzmechanismus aber das glaube ich nicht….

S.53, Z.1416-1422

Fabian: Ja, also ich weiß nicht, ob ich es schon gesagt habe aber ich fände es gut, wenn einfach auch gesagt würde: „Ihr habt so und so viel Zeit pro Woche, euch weiterzubilden.“ Ich würde auch unterscheiden, wenn man das jetzt hier im Internet macht oder wenn man einen Lehrgang macht. Das ist, glaube ich, ein sehr unterschiedliches Gewicht für die Firma. Wenn man so was haben möchte und der Lehrgang ist zu teuer, dann kann man ja die kleinere Stufe sozusagen, dass man jemandem Zeit gibt. Vor allen Dingen, das ist sehr wichtig, nicht sagt: „Ihr könnt da was machen.“ Sondern sagt wie viel und wann.

3) Erwartungen an das soziale Umfeld

3.1) Soziales, familiäres Miteinander

S.2, Z.39-44

Alex: Das Miteinander, was kann ich dazu sagen. Ich finde das Miteinander hier sehr familiär. Wir frühstücken ab und zu zusammen, also, morgen früh dann wieder. Und man kann jeden alles fragen. Ich bin ja recht neu hier, erst seit zwei Monaten, fast seit drei, also ganz frisch dabei. Und man kann also zu jedem gehen und fragen und man bekommt das dann auch so erklärt, dass man das eigentlich auch versteht oder dass man es besser versteht. Und eigentlich immer zu jeder Tages- und oder Nachtzeit.

S.10, Z.262-263

Sören: Dafür ist die Mannschaft, also jeder springt für einen ein.

S.32, Z.843-846

Fabian: Also, ich spüre schon eine allgemeine hohe Wertschätzung. Arbeitsleistung, kann jetzt wahrscheinlich einfach nicht jeder beurteilen, weil das spezifisch ist, was da jeder macht. Aber allgemein habe ich schon das Gefühl, dass überhaupt der Technikbereich, dass die Leute da irgendwie so einen gewissen Respekt vor haben, das schon.

S.33, Z.872-874

Sören: Ansonsten von den Mitarbeitern, bereichsübergreifend, fühle ich mich eigentlich schon geschätzt, bin ich zufrieden. Wenn ich da mal helfe, PCs reparieren und so, dann sagen die Leute auch: „Danke, jetzt kann ich weiter machen."

3.2) Anerkennung von Innovationen und eigenen Ideen

S.5, Z.136-137

Fabian: Wenn ich diese Freiheit dann nicht habe, das tut dann schon weh. Also, ich akzeptiere natürlich Argumente aber ich möchte auch, dass das dann anerkannt wird, mein Beitrag dazu.

S.29, Z.771-779

Fabian: Ja. Zu wenig Anerkennung von Innovationen. Also, allgemein haben wir schon einige ideenreiche Leute und nur wenn diese Idee dann geäußert wird, wie dann damit umgegangen wird, das finde ich… Ja, oft fehlt dann die Anerkennung oder aber es fehlt auch… Es wird einem einfach nicht vermittelt, dass man was Gutes gemacht hat. Also, in vielen Firmen ist es so, dass Leute Innovationen, die einen weiter bringt, dass die sogar richtig Geld bekommen, richtig viel Geld. Und das ist hier so, der Punkt wird dann maximal aufgeschrieben aber es wird zum Beispiel nicht in Aussicht gestellt: „Ja, dann und dann machen wir das." Irgendwas, was das jetzt bestärken würde. Oder auch die Anerkennung. Das ist eigentlich ein Grund, gelobt zu werden, eigentlich, das kommt halt nicht… oft nicht.

S.30, Z.796-800

Fabian: Also, ich habe auch das Gefühl gehabt, als wenn ich den eigentlich eher störe als dass das gut ist. Also, ich habe das Gefühl, dass ich auf der anderen Seite dann oft, also, dass das Bedürfnis viel größer war, das selber komplett auszuarbeiten, anstatt dass so eine Störung Innovation kommt.

S.31, Z.823-827

Fabian: Nur die Problematik ist immer dann, wenn zwei gleichwertige Vorschläge da sind, dann geht natürlich seiner durch, immer, fast immer. Das tut sehr weh, weil man hat sich, den Vorschlag hat man nicht eben mal so, man hat sich da auch hingesetzt, sich große Gedanken gemacht und dann auf einmal wird das so weggewischt.

S.31, Z.830-833

Fabian: Nein, ich finde es erstaunlich, dass man sich noch so viele Gedanken macht, wenn man diese Erfahrung schon oft gemacht hat, aber wenn man halt so gestrickt ist, dass man gerne so Probleme löst. Das ist ein ganz schwerer Punkt für mich.

S.34, Z.903-906

Fabian: Aber es gibt auch die unmittelbaren Probleme, wo man direkt eine Lösung hat und da tut es dann, finde ich, noch mehr weh. Vor allen Dingen, wie das dann abgelehnt wird. Es gibt dann eigentlich kein richtiges sachliches Argument. Einfach, weil jemand das selber entscheiden möchte.

S.34, Z.910

Fabian: Das kann ich jetzt gar nicht so genau einschätzen, weil das emotional total gewichtig ist, (…).

S.45, Z.1209-1213

Sören: Ja, wenn man zum Beispiel lange Zeit arbeitet und wenig Lob bekommt oder Anerkennung, Innovationen abgeschmettert werden, dann ist es, schlägt es schon so, wie nennt man das, auf das Gemüt, aber so unterschwellig, nicht offensichtlich. Und das wächst irgendwo und das kann depressiv machen und alle solche Sachen. Deswegen, da muss man aber auch, das kriegt man eigentlich auch ganz gut in den Griff, wenn man sich ein dickes Fell dann…

S.66, Z.1728-1730

Fabian: .“ Aber er darf dem nicht so massiv seinen Stempel aufdrücken. Das hängt sehr stark mit Innovation zusammen, weil die dann gleich weggebügelt wird.

3.3) (Authentische) Wertschätzung

S.30, Z.792-793

Fabian: Und dann muss man vielleicht noch sagen, wenn diese Anerkennung kommt, dann in einer Form, die mir dann wenig glaubwürdig vorkommt.

S.31, Z.830-833

Fabian: Nein, ich finde es erstaunlich, dass man sich noch so viele Gedanken macht, wenn man diese Erfahrung schon oft gemacht hat aber wenn man halt so gestrickt ist, dass man gerne so Probleme löst. Das ist ein ganz schwerer Punkt für mich.

S.66, Z.1746-1751

Fabian: Das wäre mir nicht so wichtig aber ein Punkt wäre zum Beispiel, wenn man so Aufgaben abschließt. Dieser Abschluss hat irgendwie nicht die Bedeutung. Man könnte dann ja zum Beispiel sagen: „So, jetzt feiern wir das mal.“ Kann ja auch ein kleiner Rahmen sein, muss ja keine Fete sein, man kann ja auch einfach mal sich hier hinsetzen: „So, schön, jetzt

haben wir es geschafft.“ Muss gar nichts Großes sein aber nicht so abschließen und das nächste… In irgendeiner Form feiern oder so.

3.4) Glaubwürdigkeit der Gesellschafter

S.35-36, Z.945-948

Sören: Genau. Bei mir wird das dazu führen, mit jedem Workshop verspreche ich mir weniger vom Nutzen, sondern mehr dieser Fun-Faktor: „Ja, alle mal zusammen, trinken ein Bierchen, reden ein bisschen, okay.“ Aber unterm Strich weiß ich genau, dass sich das im Sande verlaufen wird. Und ich hoffe nicht, dass der nur so eine Alibifunktion dann erfüllt, irgendwann.

S.55, Z.1471-1477

Fabian: Also, da gab es manchmal so Sachen, auch jetzt wo Mitarbeiter gegangen sind, da hatte ich den Eindruck, dass da doch sehr stark dann auch der Weichspüler rausgeholt wurde. Und nicht gesagt wurde: „Okay, diese Mitarbeiter, die haben konkret der Firma auch Probleme aufgezeigt. Die haben ganz konkret auch Probleme geäußert, die hier genannt worden sind. Dass man dann sagt: „Okay, dass das so ist, müssen wir jetzt anerkennen. Jetzt kommt was.“ Und ich erkenne es nicht, dass was kommt. Vielleicht arbeiten die was aus, aber ich habe den Eindruck, es kommt nichts.

S.56, Z.1489

Fabian:

Weichgespült heißt, dass die Darstellung dieser Leute sehr viel abgemilderter rüber kam.

S.56, Z.1494

Fabian: Die Führungsebene hat das weichgespült, fand ich.

3.5) Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden

S.30, Z.807-809

Sören: Nur er muss sich selber vielleicht dann die Frage stellen: „Muss ich das denn wirklich? Muss ich mich überall reinmischen? Oder vertraue ich dem Mitarbeiter?“

Gruppendiskussion im Unternehmen K
am 13. November 2008

9:30-12:30 und 14:00-17:00

1) Was macht mir bei der Arbeit am meisten Spaß?

   Kartenabfrage mit Metaplan und gemeinsamem Gruppieren

   ➢ mündliche Nachfrage: Was trägt dazu bei?

   Visualisieren durch Moderatoren

2) Was macht mir bei meinen Aufgaben keinen Spaß?

   Kartenabfrage mit Metaplan und gemeinsamem Gruppieren

   ➢ mündliche Nachfrage: Was trägt dazu bei?

   Visualisieren durch Moderatoren

Pause (ca. 10 Minuten)

3) In welchen Situationen spüre ich meinen Körper bei der Arbeit? Und an welchen Stellen spüre ich meinen Körper in welcher Weise?

   Gruppendiskussion mit Visualisierung/Einzeichnen auf Körperbild

Pause (ca. 10 Minuten)

4) Was sollte bei der Arbeit gestärkt und was sollte vermieden werden?

   ➢ mündliche Nachfrage: Wie sollte man konkret vorgehen?

   Visualisierung auf Metaplan/Ergebnisse fixieren