ETH zürich

ETH Library

Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt - neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation

Report

Author(s):
Raeder, Sabine; Grote, Gudela

Publication date:
2000

Permanent link:
https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-a-004303656

Rights / license:
In Copyright - Non-Commercial Use Permitted

This page was generated automatically upon download from the ETH Zurich Research Collection.
For more information, please consult the Terms of use.

Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation

Dr. Sabine Raeder
Prof. Dr. Gudela Grote
Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich

Dezember 2000

Adresse der Autorinnen:

Dr. Sabine Raeder
Prof. Dr. Gudela Grote
Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich
Nelkenstr. 11
CH-8092 Zürich
raeder@ifap.bepr.ethz.ch
grote@ifap.bepr.ethz.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung **4**

1 Einleitung **5**

2 Theoretische Konzepte **6**
2.1 Konzept des psychologischen Vertrages 6
2.2 Veränderung des psychologischen Vertrages 7
2.3 Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen 8
2.4 Arbeit und Identität 9
2.5 Fragestellung 10

3 Forschungsdesign **11**
3.1 Stichproben 11
3.2 Methoden der Datenerhebung 12
3.3 Methoden der Datenauswertung 13

4 Ergebnisse **14**
4.1 Neuer psychologischer Vertrag in Unternehmen 14
4.1.1 Konservative Veränderung des psychologischen Vertrages 14
4.1.2 Moderate Veränderung des psychologischen Vertrages 17
4.1.3 Drastische Veränderung des psychologischen Vertrages 20
4.1.4 Diskussion und Gestaltungsvorschläge 23
4.2 Entwicklung persönlicher Identität unter der Bedingung von Flexibilisierung 25
4.2.1 Biographische Muster der befragten Personen 25
4.2.2 Begründungsmuster beruflicher Wechsel 27
4.2.3 Besonderheiten des psychologischen Kontrakts 29
4.2.4 Persönliche Identität bei nicht-kontinuierlichen Berufsbiographien 31
4.2.4 Schlussfolgerung: Tendenz eines Bedeutungswandels 34
4.3 Balance zwischen Stabilität und Veränderung 35

5 Konsequenzen für Forschung und Praxis **37**

Literaturverzeichnis **39**

Anhang: Psychologische Kontrakte in den Unternehmen A-L **41**

Zusammenfassung

Im Projekt „Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation“ wurden Flexibilisierung und psychologische Kontrakte in 12 Schweizer Unternehmen untersucht. Ausserdem wurden 16 Personen, die ihren Beruf ein- oder mehrmals gewechselt haben, zu ihrer Biographie, zum psychologischen Kontrakt und zur persönlichen Identität befragt. In beiden Stichproben wurden halbstandardisierten Interviews durchgeführt, deren Ergebnisse je Unternehmen bzw. für alle Berufswechsler zusammengefasst wurden.

Die aus der Unternehmensbefragung erarbeiteten Fallbeispiele lassen sich in ein Kontinuum von traditionell, langfristigen zu neuen, Arbeitsmarktfähigkeit betonenden Kontrakten einordnen. Einige Unternehmen pflegen eine traditionelle Variante des Kontraktes und bieten z.B. immer noch Arbeitsplatzsicherheit. Andere Unternehmen bewegen sich zwar von der traditionellen Bindung weg, tatsächlich sind die auf Langfristigkeit aufbauenden Kontrakte jedoch noch nicht vollständig umgewandelt. Weitere Unternehmen führen einen neuen Kontrakt ein, indem sie Arbeitsplatzsicherheit gegen Arbeitsmarktfähigkeit austauschen. Dies geschieht vor allem im Kontext von Umstrukturierung und Personalabbau. Ausgehend von den Unternehmensbeispielen können Massnahmen empfohlen werden, die zu einem fairen psychologischen Kontrakt hinführen können. Solche Massnahmen sind z.B. die bewusste Gestaltung der Beziehung, die klare Kommunikation der Angebote und Erwartungen oder die Unterstützung des Kompetenzerwerbs am Arbeitsplatz.

In den Ergebnissen der Befragung der Personen bildet sich die Tendenz eines Bedeutungswandels ab. Dieser ist gekennzeichnet durch die Abnahme von betrieblicher Identifikation, Berufsdominanz, eindimensionaler Karriere basierend auf spezifischer Fachkompetenz und betrieblicher Absicherung. Ausserdem kann von einer Zunahme berufsspezifischer Identifikation auf der Grundlage einer Kontinuität beruflicher Interessen, mehrdimensionaler Kompetenzentwicklung und privater Absicherung bzw. Absicherungsverzicht gesprochen werden.

1 Einleitung

Bis vor wenigen Jahren waren in Schweizer Unternehmen langfristige Beschäftigungsbeziehungen üblich. Heute werden die Beschäftigungsbeziehungen kurzfristiger und berufliche Neuorientierungen, die Aus- und Weiterbildung bedingen, werden häufiger notwendig. Diese aktuellen Veränderungen werden sehr unterschiedlich bewertet. Unternehmensseitig wird die Notwendigkeit zunehmender betrieblicher Flexibilität im Zeichen von Globalisierung und Wettbewerbsfähigkeit betont. Die zunehmende Fluktuation wird dabei in Kauf genommen. Die durch abnehmende Arbeitsplatzsicherheit entstandene Unsicherheit soll durch Weiterbildung mit dem Ziel der Arbeitsmarktfähigkeit ausgeglichen werden. Vor allem aus Sicht der Sozialpartner wird die zunehmende Unsicherheit der Beschäftigungsbeziehungen problematisiert, da beispielsweise Personen mit weniger günstigen Ausbildungsvoraussetzungen benachteiligt sind. Nicht zuletzt definieren einige Personen diese Veränderung als Chance, neu gewonnene Freiheiten leichterer betrieblicher oder beruflicher Wechsel für ihre eigene Laufbahn zu nutzen und sich beruflich neu zu orientieren.

Zielsetzung dieser Machbarkeitsstudie ist es, die aktuellen Veränderungen aus Sicht von Unternehmensvertretern und von Personen, die ihren Beruf gewechselt haben, zu skizzieren. Die Perspektiven der Unternehmen werden dabei in den Kontext der gewählten Strategien der Flexibilisierung und die der Personen in den Kontext ihrer persönlichen Identität gestellt. Im Sinne einer angemessenen Balance von Stabilität und Veränderung werden abschliessend Aussagen dazu getroffen, welche Orientierungsrahmen Organisationen bzw. Personen nützen, um trotz starken Wandels Sicherheit zu schaffen.

Das Projekt wurde von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT) gefördert. Wir danken der KTI und allen Interviewpartnern und -partnerinnen, die die Durchführung dieser Studie ermöglicht haben.

2 Theoretische Konzepte

Das Forschungsprojekt stützt sich auf theoretische Ansätze zum psychologischem Kontrakt, zur Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und zur persönlichen Identität. Diese werden im folgenden vorgestellt, um in einer kurzen Diskussion die gewählten Schwerpunkte und Fragestellungen zu entwickeln.

2.1 Konzept des psychologischen Vertrages

Das Konzept des psychologischen Vertrags stellt die wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ins Zentrum und thematisiert zunehmend dessen aktuelle Veränderung (Rousseau, 1995). Dabei wird angenommen, dass formale, juristische Arbeitsverträge durch implizite psychologische Verträge ergänzt werden, die z.B. Aufstiegserwartungen oder Leistungsbereitschaft betreffen. Diese impliziten Angebote und Erwartungen können sich auf mündliche Absprachen oder Ankündigungen beziehen, können aber auch aus organisationsspezifischen Ereignissen abgeleitet werden wie beispielsweise der Personalpolitik im Fusionsprozess. Allgemein dienen Verträge dazu, Unsicherheit zu reduzieren, da Sicherheiten klar definiert werden. Je informeller und impliziter Verträge jedoch sind, desto mehr Grauzonen bleiben, die von den Vertragspartnern mit unterschiedlichen Erwartungen gefüllt werden können.

Die unsicheren Zonen psychologischer Verträge füllen Mitarbeitende mit ihren Erwartungen an die Organisation. Einer Studie von Herriot, Manning und Kidd (1997) zufolge sind dies beispielsweise Erwartungen an ein angenehmes Arbeitsumfeld, gerechte Entlohnung, Fairness, Training, Arbeitsplatzsicherheit, ein gerechtes Bonussystem, sozial verantwortliches Handeln gegenüber den Mitarbeitenden und Anerkennung für besondere Leistungen. Die häufigsten Erwartungen der Organisation (vertreten durch Führungskräfte) an die Mitarbeitenden lauten: Qualität der Arbeit, Aufrichtigkeit, Loyalität, angemessenes Verhalten, Flexibilität.

Psychologische Kontrakte können auch durch folgende Dimensionen charakterisiert werden (Parks, Kidder & Gallagher, 1998; Rousseau & Parks, 1992):

- Fokus: Betonung sozio-emotionaler (z.B. Loyalität und Commitment) oder ökonomischer Inhalte des Kontraktes,
- zeitliche Dauer des Kontraktes,
- Stabilität: Grad der Veränderbarkeit des Kontraktes über die Zeit hinweg,
- Einflussbereich: Beschränkung des Kontraktes auf die Arbeitszeit oder Einbezug der Freizeit,
- Konkretheit: explizite Vereinbarung von Inhalten oder implizite Erwartungen,
- Spezifizität: unterschiedliche Kontrakte gegenüber verschiedenen Arbeitnehmergruppen.

Mit Bezug auf diese Dimensionen unterscheidet Rousseau (1995) beispielsweise relationale und transaktionale Kontrakte. Erstere zeichnen sich durch hohes Commitment, hohe Identifikation, grosse Stabilität und langfristige Beschäftigung aus. Letztere können durch geringes Commitment, geringe Identifikation, geringe Lernmöglichkeiten und kurzfristige Beschäftigung beschrieben werden.

Anliegen des Konstruktes des psychologischen Vertrages ist es, bewährte Konzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie wie Arbeitszufriedenheit und Commitment in einem theoretischen Zugang zu integrieren (Schein, 1970). Guest (1998a) stellt jedoch rückblickend in Frage, dass dieses Ziel bereits erreicht sei, da der psychologische Kontrakt noch nicht über diese Konzepte hinausgehe. Problem der empirischen Untersuchungen ist, dass sich diese meist auf die Perspektive der Arbeitnehmenden konzentrieren (Herriot et al., 1997) und damit den konstituierenden Bestandteil der Gegenseitigkeit nicht umsetzen (Arnold, 1996; Guest, 1998b; Morrison & Robinson, 1997). Dies wird da-

durch unterstützt, dass der Kontrakt weitgehend (Rousseau, 1995) als kognitives Modell, nicht aber als gegenseitige Beziehung verstanden wird (Millward & Brewerton, 2000).
Im Unterschied zum Ansatz von Rousseau (1995) verstehen wir psychologische Kontrakte im folgenden als Beschreibung der wechselseitigen Beziehung zwischen den Vertragspartnern (Schein, 1970). Daher beziehen wir gegenseitige Angebote und Erwartungen sowohl von Arbeitgebenden als auch Arbeitnehmenden ein. Zudem soll die Veränderung von Kontrakten über den beruflichen Lebenslauf hinweg explizit berücksichtigt werden.

2.2 Veränderung des psychologischen Vertrages

Die aktuelle Diskussion in Forschung und Praxis wird von der Veränderung der Austauschbeziehung zwischen den beiden Vertragspartnern dominiert. Wie ein sogenannt neuer im Gegensatz zum traditionellen Kontrakt aussehen kann, wird jedoch sehr unterschiedlich definiert. Die neuere europäische Diskussion formuliert eine Form des traditionellen Kontrakts „job security in exchange for loyalty and hard work“ (Herriot & Stickland, 1996) um, indem sie „job security“ durch „employability“ ersetzt (Hiltrop, 1995). Auch deutsche oder schweizerische Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden, da sie dauerhafte Anstellungsverhältnisse nicht mehr garantieren wollen bzw. können, die Erhaltung bzw. Steigerung des Arbeitsmarktwertes durch fortlaufende Qualifizierung statt der Sicherheit des Arbeitsplatzes (z.B. Ascom bei Bracher, 1999; UBS bei Lüdi & Lomot, 1999; Siemens bei Pierer, 1999). Forschungsergebnisse zeigen, dass sich der Kontrakt mit der Erfahrung von Personalabbau und Reorganisation verschiebt: Arbeitsplatzunsicherheit wird Teil der Erwartungen, das Commitment gegenüber der Arbeitsaufgabe steigt und die Verantwortung für die eigene Laufbahn verschiebt sich zum Individuum (Cavanaugh & Noe, 1999; Hall & Mirvis, 1995; Hall & Moss, 1998; Turnley & Feldman, 1998). Allgemein wird die wachsende Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden, die zunehmende Verhandelbarkeit sowie Kurzfristigkeit, mit der ökonomische Aspekte in den Vordergrund rücken, betont (Anderson & Schalk, 1998; Herriot & Pemberton, 1995).
Der Problematik der Verletzung oder des Bruchs von Kontrakten, indem Versprechen nicht erfüllt und Angebote nicht umgesetzt wurden (Robinson, 1995; Robinson & Rousseau, 1995), wird vielfach untersucht. Damit wird die langfristige auf Gegenseitigkeit bedachte Beziehung implizit höher bewertet und die Chance, die Vorteile einer kurzfristigen Beziehung auch für den Arbeitnehmenden zu erforschen, wird nicht genutzt. Ausserdem geht die traditionelle langfristige Variante des psychologischen Kontraktes von einem Normalarbeitsverhältnis aus und berücksichtigt diejenigen Personen, die nicht kontinuierlich bzw. nicht zu 100% erwerbstätig sind, nicht.
Thesen zur Veränderung des Kontraktes beziehen sich vor allem auf organisationale Veränderungen wie Flexibilisierung oder Arbeitsplatzabbau und beachten daher Erwartungen und Wünsche der Arbeitnehmenden als mögliche Auslöser kaum. Die Berücksichtigung der Angebote und Erwartungen beider Kontraktparteien würde es jedoch ermöglichen, neben den veränderten organisationalen Erwartungen auch veränderte personale Erwartungen einzubeziehen (Herriot & Pemberton, 1997; Reilly, 1998). Dabei wird die explizite Verhandlung und Gestaltung des Vertrages mit dem Ziel, empfohlen zu einem von beiden Vertragsparteien als fair bewerteten Vertrag zu gelangen.
Diese Überlegungen berücksichtigend würden wir die Veränderung des psychologischen Kontraktes von einer traditionellen zu einer neuen Ausprägung folgendermassen charakterisieren (vgl. Tab. 1):

Traditioneller Kontrakt	Neuer Kontrakt
• Arbeitsplatzsicherheit • Lebenslange Beschäftigung • Gegenseitige Loyalität / Identifikation • Interner Aufstieg • Spezialisierung	• Eigenverantwortung für Beschäftigung • Interne Entwicklungsmöglichkeiten den Fähigkeiten entsprechend • Erweiterung der Fähigkeiten • Eigenverantwortung für Entwicklung / Arbeitsmarktfähigkeit • Orientierung an eigenen Fähigkeiten • Zielorientierung / Leistungsorientierung • Flexibilität (Akzeptanz von Unsicherheit)

Tab. 1: Traditioneller vs. neuer psychologischer Kontrakt

Inwieweit sich psychologische Kontrakte verschoben haben, kann im Rahmen dieses Projektes für die untersuchten Schweizer Unternehmen beantwortet werden. Dabei wird diese Gegenüberstellung im Sinne einer Vermutung überprüft.

2.3 Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen

Flexibilisierung gilt in der Regel als für Unternehmen notwendige Voraussetzung für den Wettbewerb in globalisierten Märkten (Baethge, 1999; Herriot & Reilly, 1998).
Reilly (1998) unterscheidet fünf Formen der Flexibilität der Beschäftigungsbeziehung:

- numerische Flexibilität: z.B. Outsourcing oder befristete Beschäftigung,
- funktionale Flexbilität: z.B. Polyvalenz,
- zeitliche Flexibilität: z.B. Gleitzeitmodelle oder Jahresarbeitszeit,
- räumliche Flexibilität: z.B. mobile Arbeit oder Telearbeit,
- finanzielle Flexbilität: z.B. leistungsabhängige Lohnkomponente.

Dabei berücksichtigt er Interessen der Arbeitnehmenden ebenso wie Interessen der Arbeitgebenden und führt diese in einem Verhandlungsmodell zusammen.
Empirische Studien äussern sich zurückhaltend zur Bedeutung des Trends der Flexibilisierung. Anzeichen gibt es beispielsweise in der Zunahme von Teilzeitbeschäftigung, befristeter Beschäftigung und Outsourcing (Purcell & Purcell, 1998; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewisch, 1998), der zunehmenden funktionalen Flexibilität (Brewster, Hegewisch & Mayne, 1994) und in einer erhöhten beruflichen Flexibilität (Sheldon, 1995), d.h. in Berufswechseln. Besonders letztere weist darauf hin, dass berufliche Qualifikationen immer weniger auf eine bestimmte berufliche Tätigkeit hinführen (Sheldon, 1995).
Diese Forschungsergebnisse beantworten jedoch weder, wie sich der Trend zur Flexibilisierung auf einzelne Personen auswirkt, noch berücksichtigen sie die Gegenseitigkeit in der Beziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Dabei lassen verschiedene Arten der Flexbilisierung unterschiedliche Konsequenzen für den psychologischen Kontrakt vermuten. Flexibilisierung, die zur Unsicherheit der Beschäftigung beiträgt, führt wahrscheinlich eher zu einer Verletzung des Kontraktes, als Flexibilisierung, die die Spielräume der Beschäftigten, z.B. in zeitlicher Hinsicht, erhöht. Allgemein wird als Auswirkung der Flexibilisierung auf den psychologischen Kontrakt erwartet, dass die Arbeitsplatzsicherheit abnimmt, Arbeitnehmende Eigenverantwortung für ihre berufliche Entwicklung und Laufbahn übernehmen müssen und unter Umständen sogar die Notwendigkeit beruflicher Neuorientierung besteht (vgl. auch Tab. 1). Die Sicherheit, die interne Arbeitsmärkte für viele Beschäftigte bisher boten: Beschäftigungssicherheit, Aufstieg im Sinne einer Karriereleiter, be-

rufliche Entwicklung (Gross, 1998), wird relativiert. Das Risiko der Beschäftigungssicherheit verschiebt sich von Staat bzw. Wirtschaft auf das Individuum (Beck, 1999; Voss & Pongratz, 1998).
Voss und Pongratz (1998) wählen in diesem Zusammenhang den Begriff des Arbeitskraftunternehmers. Der Arbeitskraftunternehmer übernimmt in steigendem Masse Eigenverantwortung für die Ausübung seiner Arbeitstätigkeit sowie für seine berufliche Entwicklung. Damit bietet er nicht sein Arbeitsvermögen, sondern konkrete Arbeitsleistungen auf dem Markt an. Voraussetzung hierfür ist, dass personale und soziale Kompetenzen vorhanden sind und erwerbsbezogene Qualifikationen bedarfsgerecht in individueller Kombination erworben werden (Voss, 1998; Voss & Pongratz, 1999). Für den Arbeitskraftunternehmer ist letztlich entscheidend, ob er für die von ihm angebotene Arbeitsleistung einen Käufer findet. Seine Arbeitsmarktfähigkeit oder „employability" (OECD, 1997) wird zu seinem Kapital.
Zwar lässt Flexibilisierung steigende Verhandelbarkeit des Vertrags und zunehmende individuell nutzbare Flexibilität vermuten. Die abnehmende Stabilität der eigenen Beschäftigungssituation wirkt sich jedoch auch auf persönliche Identität aus bzw. ist durch sie bedingt. Wie sich diese Wechselbeziehung gestaltet, ist daher zu fragen.

2.4 Arbeit und Identität

Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Identität wird vielfach als alltagspsychologischer eingeführt und zeigt sich beispielsweise darin, dass Personen – zu sich selbst befragt – häufig mit ihrer Beurfsbezeichnung oder Erzählungen aus ihrem Arbeitsalltag antworten. Diese Selbstbeschreibung kann als Aussage zur persönlichen Identität gewertet werden. Wir verstehen Identität als „selbstreflexiven Prozess eines Individuums " (Frey & Hausser, 1987, S. 4), als Beschreibung der Person über sich selbst und damit als Teilbereich der Persönlichkeit. Die Definition von Identität von Hausser (1995) umfasst die Komponenten Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugung , die anhand einiger ihrer Aspekte umschrieben werden können (vgl. Tab. 2).

Komponenten	Aspekte
Selbstkonzept	**Biographische Kontinuität:** selbstwahrgenommener kontinuierlicher Verlauf der eigenen Biographie, der jedoch keine Stetigkeit der biographischen Ereignisse bedingt **Ökologische Konsistenz:** „selbstwahrgenommene Stimmigkeit des eigenen Verhaltens … in verschiedenen Lebensbereichen" (Hausser, 1995, S. 29) Individualität/Einzigartigkeit/Ersetzbarkeit: Bewusstsein, nicht austauschbar zu sein
Selbstwertgefühl	**Selbständigkeit und Unabhängigkeit:** Inwieweit erlebt eine Person ihr Handeln als unabhängig?
Kontrollüberzeugung	**Erklärbarkeit:** Inwieweit können Erfahrungen rückblickend erklärt werden? **Vorhersehbarkeit:** Inwieweit erwartet eine Person bestimmte Ereignisse? **Beeinflussbarkeit:** Inwieweit kann sie auf erwartete Ereignisse einwirken?

Tab. 2: Komponenten der Identität (aus der Definition von Hausser, 1995)

In der psychologischen Forschung wird die Beziehung zwischen Arbeit und Persönlichkeit unter den Aspekten Selektion – Veränderung der Arbeitsbedingungen in Wahlprozessen – oder Sozialisation – persönlicher Anpassungsprozess an die Arbeit – betrachtet (Schallberger, 2000; Semmer & Schallberger, 1996). Kritisch wird jedoch angemerkt, dass das Konzept auf einen Veränderungsprozess entweder auf seiten der Person oder der Arbeit festgelegt ist (Nicholson, 1996), und ein Konzept gegen-

seitiger Entwicklung erarbeitet werden sollte. Die soziologische oder sozialpsychologische Forschung beschäftigt sich mit den Auswirkungen berufsbedingter Übergänge und Krisenzeiten auf die Person und ihre berufliche Identität (z.B. Baethge, Hantsche, Pelull & Voskamp, 1988; König, 1994). Der Prozess wird zwar in seiner Wechselseitigkeit erfasst, meist aber beschränkt auf bestimmte Stadien wie den Eintritt ins Erwerbsleben oder Arbeitslosigkeit. Die zeitlich begrenzte Betrachtung lässt ausser acht, dass neben möglichen durch organisatorische Veränderungen induzierten Krisen zunehmend die Chancen der bewussten und positiv bewerteten Wahl von beruflichen Neuorientierungen treten. Daher bleibt unbeantwortet, welche Konsequenzen beispielsweise eigenverantwortliches Handeln in Bildung und Beruf hervorruft und wie diese auf die Person zurückwirken. Ausserdem werden kaum Aussagen dazu getroffen, wie sich die veränderten Bildungsanforderungen und Beschäftigungsstrukturen in individuellen Lebens- und Berufsverläufen sowie Identitäten reflektieren.
Die Erforschung der Beziehung zwischen Arbeit und Identität unter der Bedingung des aktuellen Wandels sollte diese Beziehung daher als gegenseitigen Entwicklungsprozess aufnehmen und die subjektive Bedeutung der Arbeit reflektieren (Grote & Udris, 1993; Grote & Ulich, 1993; Heinz, 1995; Hoff, 1994). Sie sollte vor dem Hintergrund einer lebenslangen Entwicklung von Person und Identität differentielle Aussagen zu individuellen Ressourcen und Belastungen aus dem beruflichen oder nicht beruflichen Bereich ermöglichen. Hierbei gilt die zentrale Annahme nicht der Stabilität von Identität über die Zeit und über verschiedene Situationen hinweg, sondern ihrer Wandelbarkeit im Lebensverlauf (vgl. Keupp, 1997). Unter der Bedingung von Flexibilisierung sollte das Gewicht des Lebensbereiches Arbeit für die persönliche Identitätsdefinition überdacht werden.

2.5 Fragestellung

1. Wieviel Notwendigkeit besteht auf seiten der Unternehmen für flexiblere Identitäten und Identifikationen bei den Mitarbeitenden und welche Voraussetzungen müssen dafür organisationsseitig geschaffen werden?

   Die Beantwortung der ersten Fragestellung erfordert zunächst eine Analyse des psychologischen Kontrakts und dessen Veränderung (vgl. Kap. 4.1). Die Analyse von unternehmensspezifischen Vor- und Nachteilen einer geringeren Bindung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden und die Bewertung der abgeleiteten Massnahmen schliessen das Teilkapitel ab.
2. Wie entwickelt sich persönliche Identität unter den Bedingungen von bzw. dem Wunsch nach flexibleren Arbeitsverhältnissen?

   Die Beantwortung der zweiten Fragestellung schliesst eine Analyse der beruflichen Biographie, insbesondere der beruflichen Wechsel mit ihren jeweiligen Begründungen und der vorhandenen Unterstützung sowie eine Analyse der durch die Person erfahrenen psychologischen Kontrakte ein (vgl. Kap. 4.2).
3. Wie ist eine angemessene Balance zwischen Stabilität und Veränderung zu erreichen?

   In Verbindung mit den beiden ersten Fragestellungen können Angaben dazu gemacht werden, welche Orientierungsrahmen mehr oder minder erfolgreich von einzelnen Menschen wie von Organisationen genutzt werden (vgl. Kap. 5).

3 Forschungsdesign

3.1 Stichproben

Die Fragestellung wurde in zwei voneinander unabhängigen Stichproben untersucht. Die Auswahl der Stichproben erfolgte so, dass möglichst verschiedene Muster von Flexibilisierung bzw. beruflicher Entwicklung abgedeckt werden konnten (vgl. schrittweise Auswahl bei Flick, 1995). Frage 1 wurde in der Unternehmensstichprobe, Frage 2 in der Personenstichprobe und Frage 3 in beiden Stichproben bearbeitet.

Stichprobe Unternehmen:
Es wurden zwölf Unternehmen untersucht, bei denen eine Veränderung des Kontraktes vermutet wurde, da sie Arbeit flexibilisieren, Personal abbauen, fusioniert haben, die Veränderung des Kontraktes explizit ankündigen und/oder in schnell wachsenden Branchen eine kurzfristigere Orientierung erwarten lassen (vgl. Tab. 3). Die Auswahl der Unternehmen wurde dadurch eingeschränkt, dass nicht alle angefragten Unternehmen für die Mitarbeit gewonnen werden konnten (insgesamt 5 Absagen). In jedem Unternehmen wurden in der Regel ein Personalverantwortlicher, ein Linienvorgesetzter und ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin befragt. Abweichungen davon ergaben sich dadurch, dass zwei Unternehmen vorschlugen, je vier Personen zu befragen, oder in einem Klein-Unternehmen nur eine Person (Partner) und in einem weiteren zwei Personen (Führungskraft und Mitarbeiter) befragt wurden.
Die Unternehmen lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Unternehmensgrösse: internationale Konzerne bzw. Bereiche oder Tochtergesellschaften (8 mit Sitz in der Schweiz, 2 mit Sitz in USA), ein Bereich eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens, ein KMU.
- Sektoren: Industrie und Dienstleistung.
- Branchen: Maschinenindustrie (C, K), Informations- und Kommunikationstechnologie (A, B, E, J, L), Energieversorgung (D), Chemische und Pharmazeutische Industrie (F), Banken und Versicherungen (G), Beratung (H), Medien (I).

	Dienstleistung	**Industrie**
Fusion	G	F
Personalabbau	J, I	K
Flexibilisierung	B, D, E, H	A, C, L

Tab. 3: Beschreibung der Unternehmensstichprobe nach Sektoren und Massnahmen der Flexibilisierung (vgl. Reilly, 1998) bzw. Reorganisation

Stichprobe Personen:
Es wurden 16 Personen befragt,

- deren berufliche Identität nicht an eine bestimmt Organisation geknüpft ist (cosmopolitans statt locals in der Definition von Gouldner, 1957),
- die bereit sind, beschäftigungsbezogene Risiken zu tragen, bzw. diese sogar positiv bewerten,
- die an vielfältigen beruflichen und sozialen Netzwerken Anteil haben und
- deren Biographie bereits mehrere Wechsel zwischen Organisationen, Berufsfeldern und/oder Arbeits-, Ausbildungs- und „Eigenarbeits"phasen beinhalten.

Demographische Angaben zu den befragten Personen:

- Alter: zwischen 33 und 58 Jahren.
- Geschlecht: 6 Frauen und 10 Männer.
- Familienstand: 10 Personen sind verheiratet; 1 Person ist verwitwet; 5 Personen sind ledig. Es lebt jedoch nur eine Person alleine. Insgesamt 10 Personen haben mindestens ein Kind.
- Ausbildungsstand (vgl. Tab. 4): Alle befragten Personen haben eine Erstausbildung absolviert; 9 Personen haben eine oder mehrere weitere Ausbildungen absolviert.

	Erstausbildung	**weitere Ausbildung (Mehrfachnennungen möglich)**
Lehre	4	1
Ausbildung Fachschule / Höhere Fachschule	4	4
Studium Universität	8	5
Firmeninterne Ausbildung	-	1

Tab. 4: Ausbildungsstand der befragten Personen

3.2 Methoden der Datenerhebung

In beiden Stichproben wurden halbstandardisierte Interviews durchgeführt (Lamnek, 1995). Die Interviewthemen wurden wie folgt gewählt (vgl. Kap. 2):

Stichprobe Unternehmen:
Grobstruktur des Interviewleitfadens:

- spezifische Unternehmenssituation (z.B. Personalabbau, Fusion, Globalisierung) und Art der umgesetzten Flexibilisierung (funktionale, numerische, finanzielle, zeitliche und/oder räumliche Flexibilisierung),
- Auswirkungen und Massnahmen der Flexibilisierung,
- Dimensionen des psychologischen Kontrakts: zeitliche Dauer, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsmarktfähigkeit, Einflussbereich des Kontrakts/Anzahl der Arbeitgebenden, Stabilität des Kontrakts, Konkretheit des Kontrakts, Fokus des Kontrakts, Spezifizität, Freiwilligkeit des Kontrakts.

Obwohl in allen Interviews der gleiche Interviewleitfaden verwendet wurde, unterschieden sich die Schwerpunktsetzungen und Perspektiven der Interviewpartnerinnen und -partner sehr deutlich je nach ihrer Rolle im Unternehmen.
Dauer des Interviews: ca. 1 h.

Stichprobe Personen:
Grobstruktur des Interviewleitfadens:

- Beschreibung der beruflichen Laufbahn mit Nachfragen zum zeitlichen Ablauf, Bedingungen von beruflichen Wechseln, Bewertung der beruflichen Tätigkeiten,
- Dimensionen des psychologischen Kontrakts (wie oben),
- Dimensionen der persönlichen Identität in den Aspekten: biographische Kontinuität, ökologische Konsistenz, Konsequenz in der Einstellungs-Verhaltens-Relation, Individualität, Gleich-

wertigkeit, Selbständigkeit und Unabhängigkeit, Erklärbarkeit/ Vorhersehbarkeit/ Beeinflussbarkeit.

Dauer des Interviews: ca. 1,5 h.

3.3 Methoden der Datenauswertung

Stichprobe Unternehmen:

Die Interviews wurden auf Tonbandkassetten aufgenommen und anschliessend zusammenfassend protokolliert. Die Datenauswertung folgte einem vereinfachten Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse, da das Kategoriensystem bereits während der Konstruktion des Interviewleitfadens theoretisch definiert worden war und die Zusammenfassung bereits bei der Protokollierung erfolgte (Lamnek, 1995). Die Interviews wurden zunächst einzeln ausgewertet, dann wurden die Ergebnisse fallspezifisch, d.h. organisationsspezifisch, agreggiert (Boos, 1993). Die Fälle wurden verglichen und es wurden anhand der Beschreibung des psychologischen Kontraktes Typen gebildet (Kelle & Kluge, 1999; vgl. Darstellung der Ergebnisse im folgenden Kapitel).

Stichprobe Personen:

Die Interviews wurden auf Tonbandkassetten aufgenommen und wörtlich transkribiert. In der fallspezifischen inhaltsanalytischen Auswertung wurden Biographie sowie Begründungen für berufliche Wechsel oder für den Verbleib in bestimmten Phasen herausgearbeitet. Die Kategorien zur Auswertung der Aussagen zum psychologischen Kontrakt und zur persönlichen Identität waren bereits während der Konstruktion des Interviewleitfadens theoretisch definiert (s.o.). Mehrfachkodierungen der Aussagen sind dabei möglich. Die Aussagen zu den drei Themen (Biographie/berufliche Wechsel, psychologischer Kontrakt, Identität) wurden über alle Interviews hinweg ausgewertet. Fallspezifische Konstellationen zwischen den drei Themen wurden nur für einzelne Fälle herausgearbeitet (vgl. Darstellung der Ergebnisse im folgenden Kapitel).

4 Ergebnisse

4.1 Neuer psychologischer Vertrag in Unternehmen

Die untersuchten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden keinen traditionellen Kontrakt mehr. Die Abkehr von Garantie von Arbeitsplatzsicherheit und lebenslanger bzw. langfristiger Beschäftigung gilt jedoch nicht in gleichem Masse für alle befragten Unternehmen. Entsprechend ihrer Distanz zum traditionellen psychologischen Kontrakt werden folgende drei Stufen unterschieden:

1. konservative Veränderung des psychologischen Vertrages,
2. moderate Veränderung des psychologischen Vertrages,
3. drastische Veränderung des psychologischen Vertrages.

Da der Kontrakt zum jetzigen Zeitpunkt, nicht aber auch schon zu einem früheren Zeitpunkt untersucht wurde, kann keine Aussage über das Ausmass der Veränderung getroffen werden, sondern nur über den Ist-Zustand.

Die vergleichende Darstellung fasst die Aussagen der Interviewpartner als Beschreibung des aktuellen Kontraktes zusammen und stellt den Zusammenhang zu den gewählten Massnahmen der Flexibilisierung her. Die Listen mit den Elementen psychologischer Kontrakte (Tab. 5-7) sind nicht vollständig oder abschliessend, sondern beschränken sich auf die Aussagen der Befragten. Daher ist ein Vergleich zwischen Unternehmen nur bedingt möglich. Die detaillierte, unternehmensspezifische Beschreibung der Elemente der Kontrakte, der Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden sowie Massnahmen zur Gestaltung der Bindung kann im Anhang nachgesehen werden.

4.1.1 Konservative Veränderung des psychologischen Vertrages

In drei untersuchten Unternehmen (A,B,C) ist nur eine geringe Verschiebung des psychologischen Vertrags festzustellen, denn diese bieten im Moment einen sicheren Arbeitsplatz und haben auch in der Vergangenheit langfristige bzw. lebenslange Beschäftigungsverhältnisse geboten. Einzige Ausnahme ist eine Phase des Personalabbaus in der ersten Hälfte der 90er Jahre in Unternehmen A, die mit einer Verschiebung von Industrie- zu Dienstleistungstätigkeiten verbunden war. Alle drei Organisationen sind Tochtergesellschaften bzw. Bereiche von international tätigen Konzernen, die in einer günstigen Marktsituation stehen. Zudem pflegen diese Unternehmen einen internen Arbeitsmarkt, der gewährleisten soll, dass Personen mit den gesuchten Kompetenzen im Unternehmen bleiben. Im Gegensatz zum traditionellen psychologischen Kontrakt folgen die Bewegungen auf diesem internen Arbeitsmarkt jedoch nicht einer klaren Aufstiegslogik, sondern geschehen zunehmend horizontal und über Bereichs-, Divisions- oder Unternehmensgrenzen hinweg. Die Mitarbeitenden bleiben jedoch im Unternehmen bzw. im Konzern. Loyalität und Identifikation sind zwar als Werte der wechselseitigen Beziehung weniger wichtig geworden, aber immer noch vorhanden (vgl. Tab. 5 und Anhang).

In den Unternehmen A und B besteht die Motivation, die Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten, um die notwendigen Kompetenzen zu sichern. Daher legt das Unternehmen A grossen Wert darauf, Mitarbeitende, die durch die Übernahme von Abteilungen anderer Unternehmen zu A kamen, ins Unternehmen zu integrieren und ihnen einen stabilen, traditionellen Kontrakt anzubieten. Unternehmen B versucht, die Bindung ans Unternehmen durch die Betonung des sozio-emotionalen Fokus des Kontraktes zu stärken. Unternehmen C ist im Unterschied zu A und B bestrebt, den Kontrakt explizit zu verändern und vor allem die Langfristigkeit der Beschäftigungsbeziehung und die Loyalität zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen zu verringern. Die Personalabteilung kom-

muniziert den in Unternehmen C neuen Kontrakt. Die Auswirkungen sind jedoch noch gering, da die Neudefinition des Kontraktes nicht von Reorganisationsmassnahmen oder Personalabbau begleitet wurde und die mögliche Folge der zunehmenden Fluktuation noch nicht eingetreten ist. Mit dem Ziel, diese Verknüpfung zwischen Kontrakt und Flexibilisierung aufzuzeigen und den aktiven Beitrag der Kontraktpartner zur Veränderung des Kontraktes hervorzuheben, wird nachfolgend auf die Besonderheiten in diesen Unternehmen eingegangen.

Unternehmen	Angebote	Erwartungen
A (Informations- und Kommunikationsdienstleistung)	• Sicherer Arbeitsplatz • Interne Entwicklungsperspektive • Liberale Präsenz • Loyalität	• Eigenverantwortung für Entwicklung von Fähigkeiten und Laufbahn • Fähigkeiten • Versetzbarkeit und Mobilität • Leistungsorientierung • Prozess- und Kundenorientierung
B (Informations- und Kommunikationsdienstleistung)	• Arbeitsplatzsicherheit • Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit • Interne Entwicklungsperspektive • Kultur- und Freizeitgestaltung	• Eigenverantwortung für persönliche Weiterentwicklung • Veränderungsbereitschaft • Einsatz und Leistung
C (Maschinenindustrie)	• Langfristige Beschäftigung im Konzern • (finanzielle) Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit • Weiterbildung • Job Rotation • Teilzeitarbeit	• Eigenverantwortung für persönliche Weiterentwicklung und Laufbahnplanung • Polyvalenz

Tab. 5: Konservative Veränderung der Kontrakte in den Unternehmen A-C

Numerische Flexibilisierung in Unternehmen A:
Ein Unternehmensbereich von A betreibt Insourcing von Informatik-Abteilungen (numerische Flexibilität). Im Prozess des Insourcings wird der Kontrakt vom früheren Arbeitgebenden durch die Entscheidung, die Abteilung an ein anderes Unternehmen zu übergeben, gebrochen. Die Mitarbeitenden reagieren daher frustriert und stilisieren den ehemaligen Arbeitgebenden zum Feindbild. Die Beziehung verändert sich trotz gleichbleibender Arbeitstätigkeit: Beispielsweise verrechnen die Mitarbeitenden dem ehemaligen Arbeitgebenden jede Minute, obwohl Dienstleistungen gegenüber internen Kunden früher grosszügig erbracht wurden. Auf der Seite des ehemaligen Arbeitgebenden sinkt die Kundenzufriedenheit, die gleiche Leistung wird schlechter bewertet und Misstrauen entsteht. Nach ca. einem Jahr stellt sich ein Gewöhnungsprozess ein.
Nach erfolgter Übernahme ist Zielsetzung von A, einen Kontrakt zu den Mitarbeitenden in obengenanntem Sinne aufzubauen. Im Prozess der Übernahme werden daher wenige Nachteile der neuen Beschäftigungsbeziehung, aber viele Vorteile kommuniziert, die z.B. Lohn, Ferienregelung, berufliche Perspektiven oder Weiterbildung betreffen. Die Mitarbeitenden werden so lange umworben, bis sie zu A gewechselt sind, da A auf dem Know-How dieser neuen Mitarbeiter aufbauen muss. Nach dem Wechsel nimmt die Betreuungsintensität ab. Zwar bietet A seinen Mitarbeitenden einen traditionellen, auf Sicherheit bauenden Kontrakt, die Wünsche der unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitenden werden jedoch nicht gleichermassen berücksichtigt. Beispielsweise äussern sich Mitarbeitende mit einfacheren Tätigkeiten in operativen Bereichen unzufrieden, weil sie mit festen Arbeitszeiten arbeiten müssen, keine neuen Aufgaben übernehmen können, aber einen Standortwechsel in Kauf nehmen müssen. Qualifizierte Mitarbeitenden können durch interne Wechsel ihre Kompetenzen erweitern und auch Führungsaufgaben bei der Betreuung ingesourcter Informatikabteilun-

gen übernehmen. Durch die Übernahme wird die Unsicherheit der Mitarbeitenden in Bezug auf Beschäftigung und Beschäftigungsbedingungen aufgefangen und in eine stabile Beschäftigungsbeziehung überführt.

Sozio-emotionaler Fokus in Unternehmen B:
Mit dem Ziel, die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen zu fördern, wird der sozio-emotionale Fokus des Kontraktes sehr betont. Nach Aussagen der befragten Führungskraft steht auf dem ersten Platz die Wertschätzung der Mitarbeitenden, dann folgen die Zusammenarbeit im Team und innerhalb des Unternehmens. Der Lohn steht als Bestandteil des Kontraktes an dritter Stelle in der Rangfolge, ist jedoch im Branchenvergleich weder über- noch unterdurchschnittlich. Teil der Angebote im Rahmen des sozio-emotionalen Fokus sind auch Freizeitveranstaltungen wie die jährliche Geburtstagsparty des Unternehmens. Ausserdem sorgt eine Arbeitsgruppe für ein monatliches Event (z.B. Grillparty).

Veränderung des Kontraktes in Unternehmen C:
Das explizite Angebot eines neuen Kontraktes dieses Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden reflektiert sich in den Aussagen der Interviewpartner auf unterschiedliche Weise und es besteht kein Konsens über die tatsächliche Veränderung der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden.
Bewusster neuer Kontrakt aus Sicht einer Führungskraft: Der befragte leitende Ingenieur nimmt den neuen angebotenen Kontrakt bewusst an. Er nutzt die leichteren internen Wechsel für die Entwicklung der eigenen Laufbahn, beispielsweise wurde er vom jetzigen Vorgesetzten angeworben. Er ist daran interessiert, sich immer wieder in neue Aufgaben einzuarbeiten. Er nimmt dabei in Kauf, dass das Unternehmen keine lebenslange Beschäftigung oder Loyalität gegenüber den Arbeitnehmenden mehr bietet. Er sorgt für seine eigene Arbeitsmarktfähigkeit durch ein Nachdiplomstudium zum Wirtschaftsingenieur, für das er sowohl die eigene Freizeit wie auch den Ausgleich bereits geleisteter Überstunden einsetzt. Er nutzt dabei die Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit durch das Unternehmen in Form eines finanziellen Anteils zu den Ausbildungskosten. Selbst ist der Ingenieur gegenüber dem Unternehmen so lange loyal, wie er mit den persönliche Kontakten am Arbeitsplatz, dem Arbeitsumfeld sowie der Arbeitstätigkeit zufrieden ist. Trotz seiner zurückhaltenden Identifikation mit dem Unternehmen nennt er in Form einer persönlichen Rangliste sozio-emotionale Inhalte des Kontrakts zuerst: 1. persönliche Kontakte und das Umfeld, 2. der Job, 3. der Lohn (notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung).
Keine Veränderung des Kontraktes aufgrund der Arbeitsbedingungen (Aussagen eines Mitarbeiters): Die vom Personalwesen angestrebte Veränderung des Kontraktes bestätigt ein befragter Mitarbeiter (Ingenieur) aufgrund der unveränderten Arbeitsbedingungen nicht. Wegen der momentan ausgezeichneten Auftragslage und der oft knappen Personalsituation sieht er seinen Arbeitsplatz als langfristig sicher an. Seine Arbeitstätigkeit erfordert, dass er sich spezialisiert und zum Know-How-Träger wird, nicht aber seine Kenntnisse im Sinne der Arbeitsmarktfähigkeit oder Polyvalenz erweitert. Zudem ist der Mitarbeiter durch das Alltagsgeschäft so belastet, dass ihm die Zeit für Weiterbildung fehlt und er die für eine mögliche Job Rotation notwendige Einarbeitungszeit nicht aufbringen kann. Seine nähere Zukunft sieht er in diesem Unternehmensbereich und bestätigt dies dadurch, dass er sich für seine Projekte verantwortlich fühlt und somit zum Unternehmen loyal ist. Ein Grund, das Unternehmen zu verlassen, läge allenfalls in der hohen Arbeitsbelastung und der grossen Verantwortung im Projekt (z.B. bei Auslandsprojekten). In seiner persönlichen Rangliste stehen das gute Arbeitsklima und die interessante Arbeit weit oben.
Veränderung des Kontraktes durch Poolorganisation: Durch einen partizipativen Reorganisationsprozess wurden die Mitarbeitenden eines Unternehmensbereichs in einem Ressourcenpool zusammengeführt. Die Poolorganisation erfordert mehr Verantwortung von den Mitarbeitenden für die Projekte, da ihnen bei Problemen oftmals kein Ansprechpartner zur Verfügung steht, und von Projektleitern,

die mehr unternehmerische Verantwortung tragen. Aufstiegsmöglichkeiten wurden durch die Poolorganisation weniger transparent, da ausser einem höheren Salär keine offensichtlichen Positionsattribute mehr bestehen. Zudem entsteht für die Mitarbeitenden im Pool die Unsicherheit, mit wem sie einen Kontrakt schliessen bzw. geschlossen haben. Ist dies der Konzern allgemein, die Konzerntochter, der Coach (Gruppenleiter) oder die fachliche Führung (Projektleiter)?

4.1.2 Moderate Veränderung des psychologischen Vertrages

Die Unternehmen D-I praktizieren aus sehr unterschiedlichen Gründen weniger kontinuierliche Beschäftigungsbeziehungen. Unternehmen D wählt eine kurzfristige, projektbezogene Beschäftigung neben einem Kernteam. In den Unternehmen E und H tritt die Identifikation mit dem Unternehmen zugunsten einer Leistungsorientierung zurück. In den Unternehmen F, G und I markiert der Abbau von Arbeitsplätzen, der weitgehend über Fluktuation und Frühpensionierungen geregelt werden kann, eine Kehrtwende der früher langfristigen Beschäftigungspolitik. Allgemein rücken ökonomische Aspekte des psychologischen Vertrages stärker in den Vordergrund.
Die Kontrakte in den Unternehmen D-I haben sich noch nicht dramatisch vom traditionellen psychologischen Kontrakt entfernt, sind jedoch durch verminderte Loyalität und Identifikation gekennzeichnet (vgl. Tab. 6 und Anhang). Diese ‚Loyalität auf Zeit' wird zwar als gegeben dargestellt, aber auch kritisch betrachtet. Die Beziehungen werden zunehmend durch ökonomisch-monetäre Gegenleistungen bestimmt, indem beispielsweise auch persönlich-private Zielsetzungen in einen variablen Lohnanteil eingehen können. Über langfristige Beschäftigung und Firmenzugehörigkeit entscheiden stärker als beim traditionellen Kontrakt Fähigkeiten, Leistungsorientierung und Flexibilität. Während diese früher für den Aufstieg im Unternehmen notwendig waren, sind sie heute bereits für eine qualifikationsangemessene Beschäftigung entscheidend. Zwar kann diese Veränderung des Kontraktes allgemein festgestellt werden, wurde aber in ihren möglichen Auswirkungen, z.B. Kündigungen, noch nicht für alle Mitarbeitenden spürbar.
Die moderate Veränderung des Kontraktes vollzieht sich je nach Unternehmen unterschiedlich. In Unternehmen F beispielsweise wurde die Veränderung des Kontraktes nicht durch aktive Massnahmen gezielt gestaltet und begleitet. Im Gegensatz dazu wird in Unternehmen D klar zwischen relationalem Kontrakt zu Partnern und transaktionalem zu Kooperationspartnern differenziert. In Unternehmen G steht die privilegierte Situation von Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen dem durch abnehmende Loyalität gekennzeichneten Kontrakt der meisten Mitarbeitenden gegenüber. In Unternehmen E sind den Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechende Angebote zwar prinzipiell gegeben, werden jedoch ohne Eigeninitiative der Mitarbeitenden kaum umgesetzt. Der Kontrakt in Unternehmen I entwickelt sich von der Identifikation mit dem Unternehmen zur Identifikation mit der Arbeitstätigkeit, da die inhaltlich-kreative Arbeit im Vordergrund steht, die für verschiedene Auftrag- oder Arbeitgebende ausgeführt werden kann. Die Ökonomisierung des Vertrages wird in Unternehmen H sehr deutlich, da dort jede Leistung finanziell abbildbar sein sollte. Ausgewählte Unternehmenssituationen werden im folgenden aufgegriffen, um den Zusammenhang zwischen Flexibilisierung und Kontrakt und die Frage von Loyalität an den Beispielen darzustellen.

Numerische Flexibilisierung und ‚Loyalität auf Zeit' in Unternehmen E:
Numerische Flexibilisierung: Ein Unternehmensbereich von E betreibt Insourcing von Informatikabteilungen (numerische Flexibilität). Zwei der Befragten (Führungskraft, Mitarbeiter) wechselten vor ca. drei Jahren durch Insourcing zu Unternehmen E. Da die Befragten ihren zukünftigen Arbeitgeber auf eigene Initiative und in einem partizipativen Prozess gewählt hatten, empfanden sie die Entscheidung, ihre Abteilung auszulagern, nicht als Bruch des Kontraktes durch ihren ehemaligen Arbeitgeber, sondern als Chance für eine persönliche Weiterentwicklung in einem spezialisierten Unternehmen. Während des Insourcingprozesses zeigte E im Sinne eines expliziten Kontraktes Perspektiven auf, die es den Mitarbeitenden bietet. Dazu gehörten z.B. die interne Ausbildung oder

Weiterentwicklung zum Leiter einer ingesourcten Abteilung, die Unterstützung der operativen Mitarbeitenden bei Unterbesetzung in der ingesourcten Abteilung, internationale Assignments sowie die Integration der einzelnen Funktionsträger (z.B. des system managers) in spezialisierte Arbeitsgruppen. Dass die von E gemachten Versprechungen nach dem Insourcing nicht automatisch umgesetzt wurden, wird von den befragten Mitarbeitenden als Bruch des Kontraktes gewertet. Durch Druck der Mitarbeitenden konnten die angekündigten Veränderungen jedoch nach und nach erreicht werden, so dass das Fazit der Mitarbeitenden nach drei Jahren lautet: „Die Erwartungen wurden letztendlich erfüllt."

Unternehmen	Angebote	Erwartungen
D (Energieversorgung/KMU)	• Unbegrenzte Anstellung (Partner) • Projektbezogene Aufträge (Kooperationspartner)	• Fester Aufgabenbereich, aber funktionale Flexibilität (Partner) • 100%iger Einsatz (Partner) • Projektspezifisches Know-How (Kooperationspartner)
E (Informations- und Kommunikationsdienstleistung)	• Sicherer Arbeitsplatz • Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit • Weltweites Netzwerk	• Versetzbarkeit und Mobilität • Eigeninitiative • Leistung und Zielorientierung • Einsatz von Freizeit
F (Chemische und Pharmazeutische Industrie)	• Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit • Weiterbildung • Hervorragende Arbeitsbedingungen	• Zeitliche Flexibilität • Reibungsloser Ablauf in der Produktion und gewissenhafte Erfüllung der Aufgaben • Commitment
G (Banken und Versicherungen)	• Langfristige Beschäftigung für Mitarbeitende in Schlüsselpositionen • Arbeitsmarktfähigkeit durch fortlaufende Qualifizierung • Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende in Schlüsselpositionen • Besondere Leistungen für Mitarbeitende in Schlüsselpositionen	• Eigenverantwortung für Arbeitsmarktfähigkeit • Veränderungsbereitschaft, Versetzbarkeit und Mobilität • Leistungsorientierung
H (Beratung)	• Weiterbildung • Entwicklungsperspektive (horizontale Wechsel) innerhalb des Konzerns • Gute Arbeitsbedingungen • Kombination verschiedener Anstellungen möglich • Keine Arbeitsplatzsicherheit	• Eigenverantwortung für Arbeitsmarktfähigkeit • Ziel- und Kundenorientierung • Verantwortung für Firmenerfolg • Hohe Eigenverantwortung für Umsatz und Aufträge
I (Medien)	• Arbeitsplatzsicherheit • Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit • Teilzeitarbeit	• Eigeninitiative • Nutzung von Freiräumen in Richtung Kundenorientierung • Berufsethos • Teamarbeit • Loyalität

Tab. 6: Zusammenfassung: moderate Veränderung der Kontrakte in den Unternehmen D-I

‚Loyalität auf Zeit': Die Befragten diskutieren die Einhaltung der unternehmensseitigen Angebote (s.o.) und die gegenseitige Loyalität kontrovers. Zu den Angeboten bzw. Erwartungen gehören: die

Förderung der Mitarbeitenden, um im Unternehmensinteresse Stellen geeignet zu besetzen und eine persönliche Entwicklung zu ermöglichen; Lohnsteigerung entsprechend dem erweiterten Aufgabengebiet, die vom Mitarbeiter als angemessene Entlohnung für Engagement, Zeit und Qualität der Arbeit betrachtet wird. Dass solche Angebote bzw. Versprechen nicht umgesetzt werden, wird als Zeichen der fehlenden Loyalität vom Unternehmen gewertet. Die Nicht-Einhaltung wird mit dem Wachstum des Unternehmens und den dadurch knappen personellen Ressourcen begründet. Im Einzelfall kann diese jedoch zur Kündigung führen, da beispielsweise ein versprochenes internationales Assignment nicht möglich ist. Gleichzeitig gehen die ingesourcten Mitarbeitenden keine zu nahe Beziehung zum Unternehmen ein, da sie von diesem keine Loyalität erwarten. Sie leben ‚Loyalität auf Zeit': „Wenn ich zu einer Firma gehe, dann identifiziere ich mich mit der Firma, dann bin ich ihr gegenüber 100%ig loyal." Diese Loyalität endet, sobald sie sich entscheiden in ein anderes Unternehmen zu wechseln. Eine langfristige Beziehung entsteht dabei jedoch nicht durch gegenseitige Loyalität sondern durch die Perspektiven die das Unternehmen seinen Mitarbeitenden bietet. Als Absicherung für die Person wirkt der günstige Arbeitsmarkt in der Informatikbranche.

Diskussion um Loyalität in Unternehmen F:
In der ausführlichen und kontroversen Diskussion von Loyalität und Identifikation in der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden zeichnen sich die drei folgenden Standpunkte ab. Insgesamt zeigen diesen drei Positionen jedoch die Widersprüchlichkeit der Aussagen auf, da unklar bleibt, inwieweit noch oder schon nicht mehr auf Loyalität gezählt wird.
Kulturwandel/Umdenken bei Mitarbeitenden: Das Unternehmen, das keine Lebensstelle und keine Arbeitsplatzsicherheit mehr bieten will, fordert die Mitarbeitenden auf, die gewonnene Flexibilität nicht nur als Verlust sondern auch als Chance zu sehen. Noch werden die Arbeitsplätze in der Produktion als relativ sicher bezeichnet, doch Frühpensionierungen, Schliessung von Bereichen oder Entlassungen sind möglich. Zudem steigt die Fluktuation, weil Mitarbeitende von sich aus eine neue Stelle suchen. Die Mitarbeiterperspektive lautet entsprechend: „Die Firma hat die Politik geändert. Früher war es wie in Japan. Wer jetzt in dieser Vorstellung hier lebt, ist mit einer falschen Vorstellung hier. Früher war das nicht geschrieben, aber es war so. Ich denke nicht mehr, dass ich hier pensioniert werde." „Meine Loyalität gegenüber der Firma ist, wenn mir jemand ein Super-Angebot macht, verlasse ich die Firma. So viel Loyalität habe ich nicht." „Ich habe die Loyalität mit der Firma aufgegeben. Ich identifiziere mich mehr mit meiner Arbeit."
Instrumentalisierung der Loyalität: Loyalität zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen kann als Instrument beim Aufbau von Bereichen bewusst eingesetzt werden und unterstützt Innovation, Verlässlichkeit und Einsatzbereitschaft. Beim Abbau der Produktion ist es jedoch von Vorteil, starke Loyalität abzubauen, denn Verunsicherung wirkt im Abbauprozess unterstützend, da manche Mitarbeitende das Unternehmen freiwillig verlassen. Das Unternehmen gewinnt dadurch an Flexibilität und kann sich schneller an ein veränderndes Umfeld anpassen. Fazit: „Loyalität wäre blockierend." Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen wurden durch Unsicherheit während der Veränderungsprozesse und durch die Auswirkungen der Globalisierung zerstört, und das entstandene Vakuum wurde nicht wieder aufgefüllt. Der Personalleiter schliesst: „Irgendwann muss man wieder auf die Mitarbeiter umschwenken, sonst verliert man sie. Man kann keine exzellente Leistung bekommen, wenn man die MA nicht mehr bei sich hat. Wir brauchen wieder eine Kultur, mit Werten, Verhaltensweisen, definierten Spielregeln. Ohne Loyalität geht es nicht. 80% der Manager denken, sie werden bezahlt, damit sie ihren Job machen. 20% glauben, sie sind bezahlt, um Leute zu führen. So kann man kurzfristig optimieren, aber so entsteht keine Innovation, und wir leben von der Innovation. Im Moment gibt es ein sehr globales Setup der Organisation, d.h. wir können es auch dort nicht diskutieren. Es fehlt ein lokales Konstrukt, wo man solche Sachen angehen könnte. Es droht, dass gute Mitarbeiter gehen."

Problematisierung der fehlenden Unterstützung der Loyalität der Mitarbeitenden zum Unternehmen: Dass Identifikation und Loyalität an Stellenwert verloren haben, wird auf die gewählten Massnahmen zurückgeführt. Motivation und Leistung der Mitarbeitenden werden heute durch Incentives, Bonus, Honorierung von Ideen und Spontanzahlungen gesteigert. Es fehlt jedoch, dass „man den Mitarbeitern das Gefühl gibt, sie werden gebraucht", denn die gleichen Leistungen könnten so billiger erbracht werden. Ein Interviewpartner meint zur Situation im Unternehmen: „Wenn die Mitarbeiter nicht mehr loyal sind, optimieren sie sich selbst. Man muss den guten Mitarbeitern viel offerieren, damit sie in der Firma bleiben." Die Situation in seinem eigenen Bereich kommentiert er: „Wir schätzen, wenn die Leute bleiben, weil jeder neue neu ausgebildet werden muss. … Ziel ist, dass der Mitarbeiter aus Überzeugung bei uns bleibt, weil er es hier gut hat, eine tolle Arbeit, tolle Kollegen hat. Es ist positiv, wenn der Mitarbeiter nicht das Gefühl haben muss, er ist abhängig von der Firma."

Abnahme der Loyalität als Nachwirkung der Fusion in Unternehmen G:
Zwar stellen alle Interviewpartner fest, dass die Loyalität zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden durch die Fusion abgenommen hat, begründen dies jedoch unterschiedlich. Der Linienvorgesetzte erklärt die bei den Mitarbeitenden auftretenden Unsicherheiten durch die Veränderungen in der Branche allgemein. Ausserdem würden vor allem junge Leute keine Lebensstelle erwarten, sondern Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie interessante Arbeit. Er räumt allerdings ein: „Wenn sich dieses Unternehmen unter dem Titel der Flexibilität die Freiheit nimmt, Veränderungen im Personalbereich auszusprechen, stellen sich die Leute schon die Frage, ob sie bei diesem Unternehmen bleiben wollen." Die beiden anderen Interviewpartner führen die Abnahme der Loyalität darauf zurück, dass die Mitarbeitenden die Haltung des Unternehmens übernommen haben, das im Fusionsprozess die Zusammenführung von Systemen, nicht aber von Teams betonte und die Mitarbeitenden nunmehr als Arbeitskraft, nicht aber als Menschen sieht. Sie stellen fest: „Das Unternehmen ist dem Mitarbeiter gegenüber nicht mehr loyal eingestellt." Zudem wird der Informationsstand der Mitarbeitenden zur Fusion und der Situation der einzelnen Mitarbeitenden darin im Nachhinein als ungenügend eingeschätzt. Daraus resultiert eine stärkere Betonung ökonomischer Aspekte des psychologischen Vertrags, wie guter Verdienst und insbesondere variabler Lohnanteil. Viele Mitarbeitende nehmen ihre Chancen im Rahmen der geforderten Arbeitsmarktfähigkeit wahr und bewerben sich extern, wodurch sich die hohe Fluktuation erklärt.

Finanzielle Flexibilisierung in Unternehmen H:
Die aus der Restrukturierung folgende finanzielle Flexibilisierung bringt mit sich, dass die Entlohnung der Mitarbeitenden wesentlich von der Zielerreichung abhängt. Dabei werden die Jahreszielsetzungen der Beratungsabteilung, zu denen alle Mitarbeitenden beitragen müssen, aus der Gesamtbudgetierung abgeleitet. Zu einem Lohnfixum kommen variable Lohnanteile (max. 50% des Fixums) hinzu, die sich aus Gewinn, persönlichen Zielen (Umsatz, monetäre Ziele, Bestellungseingang) und persönlichen Entwicklungszielen zusammensetzen. Bei letzteren wird beispielsweise die eigene mentale oder gesundheitliche Weiterentwicklung, z.B. Gewichtsabnahme bei Übergewicht, mit einem finanziellen Anreiz hinterlegt. Insgesamt bewirkt diese finanzielle Flexibilisierung eine Ökonomisierung des psychologischen Kontraktes, da Angebote und Erwartungen und deren Erfüllung zunehmend an variable Lohnanteile gekoppelt sind.

4.1.3 Drastische Veränderung des psychologischen Vertrages

Die Veränderung des Kontraktes in den Unternehmen J, K und L wird von massivem Personalabbau begleitet. Entgegen der Unternehmenstradition bieten die Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit allenfalls phasenweise für eine Kernbelegschaft. Durch den gravierenden Abbau von Arbeitsplätzen wird dies für alle Mitarbeitenden spürbar. In Unternehmen K wird der Abbau von Arbeitsplätzen mit dem stetig sinkenden Absatz, der die gesamte Branche betrifft, begründet. In den Unternehmen J und L tritt zum Personalabbau, durch den die Konkurrenzfähigkeit trotz Internationalisierung und

Globalisierung erhalten werden soll, der technologischer Wandel, der von den Mitarbeitenden neue Fähigkeiten im Bereich der Datenverarbeitung erfordert. Um die gesuchten Kompetenzen zur Verfügung zu haben, wird tendenziell eher eine Strategie des Personalumbaus als der Qualifikation der Beschäftigten gewählt. In diesen Unternehmen wird die Veränderung des Kontraktes für die Mitarbeitenden durch Personalabbau und gestiegene Anforderungen an Flexibilität am deutlichsten spürbar (vgl. Tab. 7 und Anhang).

Unternehmen	Angebote	Erwartungen
J (Informations- und Kommunikationsdienstleistung)	• Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit • Weiterbildung • Interne Stellenbörse • Materielle Sicherheit für Freigestellte • Keine Arbeitsplatzsicherheit	• Eigenverantwortung für Beschäftigung • Sicherheit in den eigenen Fähigkeiten • berufliche Flexibilität • Polyvalenz • Teamarbeit • Veränderungsbereitschaft, „Mind Change“
K (Maschinenbau)	• Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit • Interne Entwicklungsperspektive für bestimmte Mitarbeitende • Spezifischer Kontrakt gegenüber Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen • Gute Arbeitsbedingungen • Keine Arbeitsplatzsicherheit	• Vielseitigkeit und Versetzbarkeit • Engagement der Mitarbeitenden • Wandel des Kontraktes mitvollziehen • Distanzierte Identifikation
L (Informations- und Kommunikationsindustrie)	• Relative Arbeitsplatzsicherheit für bestimmte Mitarbeitende • Erhalten der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit • Unterstützung bei Weiterbildung • Identifikationsmöglichkeit	• Eigenverantwortung für Arbeitsmarktfähigkeit • Fachkompetenz • Polyvalenz und Interdisziplinarität • Leistungsorientierung • Veränderungsbereitschaft

Tab. 7: Zusammenfassung: drastische Veränderung der Kontrakte in Unternehmen J-L

Diese Veränderung des Kontraktes wird mehr oder weniger offen kommuniziert und in Unternehmen J und L für den Personalabbau instrumentalisiert. Dabei erwarten die Unternehmen, dass die Beschäftigten den Wandel des Kontraktes aktiv mitvollziehen und ihre berufliche Zukunft durch Arbeitsmarktfähigkeit, berufliche Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sichern. Auch für berufliche Schritte innerhalb der Unternehmen spielt die individuelle Arbeitsmarktfähigkeit eine besondere Rolle. Zum einen entscheidet sie in Unternehmen J und L über die individuellen Chancen auf dem internen Arbeitsmarkt, da interne Bewerber nicht bevorzugt berücksichtigt werden. Zum anderen schützt in Unternehmen K und L Qualifizierung davor, den Arbeitsplatz zu verlieren. Aus den vorliegenden Daten kann jedoch nicht geschlossen werden, wie sich der Kontrakt in den nächsten Jahren entwickeln wird. Zum einen ist denkbar, dass der neu formulierte Kontrakt weiterhin beibehalten wird. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass der Kontrakt nach Abschluss der Phase des Personalumbaus wieder in eine konservative oder moderate Version umgewandelt wird, um die Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden.
Nachfolgend wird der unternehmensspezifische Zusammenhang zwischen Personalabbau bzw. Flexibilisierung und Kontrakt aufgezeigt.

Personalabbau in Unternehmen J:
Der massive Personalabbau wurde durch äusserst gute Konditionen im betrieblichen Arbeitsmarktzentrum zum Teil aufgefangen. Unsicherheit entstand dabei für die Mitarbeitenden, die nicht genau wussten, ob sie während der Phase des Personalabbaus das Unternehmen verlassen müssen. Während des Abbauprozesses wurden die Mitarbeitenden in Status A, B oder C eingeteilt. Dabei bedeutet Status A, dass diese Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben können, Status C, dass diese Mitarbeitenden entlassen werden, und Status B, dass über den Verbleib im Unternehmen in einigen Monaten entschieden wird. Da die Mitarbeitenden mit B-Status einige Monate lang psychischem Druck ausgesetzt wurden, wird gefordert, die Mitarbeitenden statt Status B Status A oder C zuzuordnen. Zwar verändert sich der Kontrakt für alle von – im weitesten Sinne – Arbeitsplatzsicherheit zu Arbeitsmarktfähigkeit, jedoch sind die Konsequenzen für die Mitarbeitenden je nach Leistungsfähigkeit, Mobilität und beruflicher Flexibilität sehr unterschiedlich. Für die Survivors, die ihren Arbeitsplatz behalten können, steigt der Leistungsdruck.

Personalabbau in Unternehmen K:
Der Abbau von Arbeitsplätzen betrifft stärker den Produktions- als den Dienstleistungsbereich (Ersatzteilgeschäft). In der Produktion entsteht durch den Abbau eine paradoxe und daher angespannte Situation, da bei Unterlast und gleichzeitigem Termindruck Überstunden geleistet werden müssen. Für den Erhalt von Arbeitsplätzen werden unter anderem folgende Massnahmen der Flexibilisierung (zeitlich und funktional) eingesetzt:

- Beschäftigungswirksame Teilzeitarbeit: Z.B. reduzieren 9 Personen auf eine 80%-Anstellung und im Bereich werden entsprechend weniger Arbeitsplätze abgebaut.
- Verschobene Arbeitszeit innerhalb eines Jahresarbeitszeitmodelles: Um die Tagesarbeitszeit von 6-20 Uhr auszunützen, arbeiten die Mitarbeitenden in wochenweise wechselnden Vormittags- und Nachmittags-„Schichten". Individuelle Wünsche der Mitarbeitenden, z.B. flexibler Arbeitsbeginn oder Pausenverpflegung, wurden bei der Erarbeitung des Modells berücksichtigt. Begründet wird die Einführung dieses Modells damit, dass die Ansprechzeiten erweitert werden können. Dies ist besonders im weltweiten Ersatzteilgeschäft bedeutend, da besserer Service und schnellere Lieferung über Aufträge entscheiden. Daher dient dieses Modell dem Absatz und indirekt dem Erhalt von Arbeitsplätzen.
- Job Rotation, Job Enlargement und Mitarbeiterpool: Da bestimmte Maschinen bzw. Arbeitsplätze nicht voll ausgelastet sind, müssen Mitarbeitende mehrere Maschinen bedienen bzw. an mehreren Arbeitsplätzen arbeiten. Die dadurch gewonnene Polyvalenz trägt auch zur individuellen Arbeitsmarktfähigkeit bei.

Die Mitarbeitenden sind relativ gut über den Geschäftsgang informiert. Neben den für ihre Abteilung relevanten Kennzahlen zu Auslastung und Erreichung der Zielsetzungen wissen sie auch über die wirtschaftliche Entwicklung, die Auftragslage und die Arbeitsauslastung Bescheid. Die Arbeitnehmervertretung wird rechtzeitig über den Abbauprozess informiert und in die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten einbezogen. Forderungen der Arbeitnehmervertretung, im Sinne einer effizienten und konkurrenzfähigen Organisation die Strukturen dem geringer werdenden Absatz anzugleichen, werden berücksichtigt.
Innerhalb der gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann zwar die im Unternehmen hoch bewertete stabile Bindung nicht aufrecht halten werden. Diese Massnahmen tragen jedoch dazu bei das Vertrauen zwischen den Vertragsparteien trotz der drastischen Veränderung des Kontraktes zu erhalten.

Funktionale Flexibilisierung in Unternehmen L:
In Unternehmen L ist die funktionale Flexibilisierung eine Konsequenz des Personalab- und -umbauprozesses. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass aufgrund des technologischen Wandels

neben technisch-handwerklichem Können Wissen im Umgang mit Software Tools gefordert wird. Da auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend Personen mit diesen Qualifikationen gefunden werden können, sollten viele Mitarbeitende diese neuen Fähigkeiten zusätzlich erwerben. Zudem werden Entscheidungen über Kundenprojekte und dafür erforderliche personelle Ressourcen kurzfristig getroffen, und die für einen längerfristigen Lernprozess notwendige Zeit fehlt. Unter diesen Rahmenbedingungen ermöglicht Weiterqualifikation Mitarbeitenden, ihre Stelle zu behalten oder eine neue Stelle im Unternehmen zu finden.
Um betroffenen Mitarbeitenden einen eigenverantwortlichen, vom Unternehmen unterstützten Lernprozess zu ermöglichen, werden Veränderungen und Arbeitsplatzabbau in einem Bereich rechtzeitig (4-5 Monate im Voraus) angekündigt. Die Mitarbeitenden werden aufgefordert, sich eine neue Stelle zu suchen und notwendige Kompetenzen zu erwerben. Unterstützt werden sie dabei durch Coaching und Computer Based Training. Zielsetzung dieser Vorgehensweise ist es, Kündigungen zu vermeiden und eine Bewerbung im Unternehmen oder extern zu ermöglichen. Die unternehmensinterne Bewerbung ist erwünscht, hängt aber von den Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters ab. Zudem erhalten interne Bewerber keinen Bonus gegenüber externen, noch können sie sich auf eine Beschäftigungsgarantie stützen. Die von Unternehmen L gewählte Strategie erfordert und ermöglicht Kompetenzerwerb, der dem vom Unternehmen bestimmten Bedarf entspricht. Dadurch, dass die funktionale Flexibilisierung den fortlaufenden Erwerb neuer Kompetenzen verlangt, etabliert das Unternehmen einen Ansatz permanenten Lernens.

4.1.4 Diskussion und Gestaltungsvorschläge

Die Ergebnisse der zwölf Fallstudien lassen sich entlang der Entwicklungslinie von einer traditionellen zu einer neuen Version des Kontraktes anordnen (vgl. Tab. 1). Dabei entspricht der alte Kontrakt einer in der Schweiz bis anhin weitverbreiteten Form. Obwohl der traditionelle psychologische Vertrag mit den Werten Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität nicht mehr dominiert, kann keine durchgängige radikale Veränderung des Vertrages festgestellt werden. Den Beispielen ist jedoch gemeinsam, dass die Erwartungen an die Arbeitnehmenden stärker ins Zentrum gestellt werden.
Aussagen zu Vor- und Nachteilen einer geringeren Bindung zwischen Arbeitnehmenden und Unternehmen können nur unter Berücksichtigung des entsprechenden wirtschaftlichen Kontextes getroffen werden. Annahme ist dabei, dass die meisten der untersuchten Unternehmen eine für ihre Situation relativ günstige Bindung gefunden haben. Daher kann keine normative Aussage zu den notwendigen Elementen des Kontraktes getroffen werden, sondern für eine Bewertung des Vertrages ist entscheidend, ob ihn beide Vertragspartner als fair einschätzen und er insbesondere für die Mitarbeitenden nachvollziehbar ist und ihnen Chancen eröffnet.
Die Transformation des Vertrages ist dann gelungen, wenn er von beiden Seiten als fair empfunden wird und die Rücknahme von bisher selbstverständlichen Angeboten kompensiert wird. Nutzen muss dabei für Unternehmen und Mitarbeitende gleichermassen gegeben sein. Als Unternehmensnutzen wird in der Regel die zunehmende Flexibilität des Unternehmens angeführt, wobei die notwendigen Kompetenzen durch die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden dennoch verfügbar sind. Berücksichtigt werden muss jedoch auch, dass unter dem Schlagwort der Selbstverantwortung Risiko auf die Mitarbeitenden verschoben wird. Für die Mitarbeitenden liegt Nutzen vor allem darin, eigene Fähigkeiten zu entwickeln. Dabei ist die Anforderung des permanenten Lernens unter der Voraussetzung, dass dies von Unternehmen und Bildungsinstitutionen entsprechend unterstützt wird, für die Entwicklung der eigenen Person bzw. der eigenen Persönlichkeit nicht zu unterschätzen.
Keines der untersuchten Unternehmen nutzt das Konzept des psychologischen Vertrages umfassend, um die Beziehung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden zu gestalten. Dennoch lassen sich aus den Falldarstellungen Massnahmen ableiten, die einen fairen Kontrakt unterstützen.

Folgende Massnahmen werden in den Unternehmen eingesetzt, wobei sich die Darstellung auf prägnante Beispiele beschränkt:

- *Bewusste Gestaltung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden:* Unternehmen A und C gestalten die Beziehung zu den Mitarbeitenden explizit, jedoch mit unterschiedlicher Zielsetzung. Während A auf eine stabile Bindung hinarbeitet, wünscht C, die Bindung zu den Mitarbeitenden zu lockern.
- *Klare Kommunikation der Angebote und Erwartungen des Unternehmens:* In den Unternehmen A und C werden Angebote und Erwartungen explizit mitgeteilt und es wird Klarheit über die unternehmensseitigen Anteile des Kontrakts geschaffen. In Unternehmen J wird der Wandel von einem Arbeitsplatzsicherheit bietenden zu einem Arbeitsmarktfähigkeit fordernden Kontrakt kommuniziert.
- *Information zur absehbaren oder erwarteten Entwicklung des Unternehmens sowie zu Veränderungen, die Arbeitsplätze betreffen:* In Unternehmen L werden strukturelle Veränderungen oder Arbeitsplatzabbau einige Monate im Voraus angekündigt und den Mitarbeitenden wird damit ermöglicht, mit der für sie neuen Situation umzugehen. Die Ankündigung in Unternehmen J erfolgte zwar in einem vergleichbaren Zeitraum. Unsicherheit entstand jedoch dadurch, dass Mitarbeitende nicht abschätzen konnten, ob sie im Unternehmen bleiben können.
- *Alternative interne Entwicklungsmöglichkeiten an Stelle einer früher aufstiegsorientierten Laufbahn:* Die Unternehmen A, B, C, E und H pflegen einen internen Arbeitsmarkt mit horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten. Für die Mitarbeitenden ist so eine Erweiterung der eigenen Kompetenzen möglich.
- *Unterstützung des Erwerbs von Kompetenzen am Arbeitsplatz durch Arbeitsgestaltung und Job Rotation:* Diese Massnahmen setzen beispielsweise die Unternehmen C, E und K ein. Bei C wird die Job Rotation durch die Auftragssituation jedoch stark eingeschränkt.
- *Unterstützung des Erwerbs von zukunftsfähigen Kompetenzen:* Besonders Unternehmen F ist daran gelegen, dass sich die Mitarbeitenden nicht nur für ihre aktuelle Arbeitstätigkeit qualifizieren, sondern Kompetenzen erwerben, die ihnen auch später nützlich sein können.
- *Förderung und Begleitung des permanenten eigenverantwortlichen Lernens:* Unternehmen K bietet vor dem Hintergrund der Notwendigkeit, neue Kompetenzen ins Unternehmen zu holen, das umfassendste Angebot an Lernmöglichkeiten, aus dem die Mitarbeitenden relativ selbständig wählen können.

Für die Gestaltung eines fairen Kontrakts hinderlich sind (Darstellung prägnanter Beispiele):

- *Nicht-Einhaltung von Versprechen:* In Unternehmen E werden zu Beginn des Outsourcing-Prozesses getroffene Versprechungen nicht eingehalten und allenfalls durch Druck der Mitarbeitenden umgesetzt. Solche Zusicherungen sollten entweder nicht angeboten werden, oder für die Mitarbeitenden auch nach Abschluss des Outsourcing-Prozesses zur Verfügung stehen.
- *Kurzfristige Veränderung der Kontraktes:* Der Kontrakt in Unternehmen J wird so schnell verändert, dass dies für die Mitarbeitenden zwar zu verstehen, nicht aber im eigenen Arbeitsalltag umzusetzen ist.
- *Beschränkte Verfügbarkeit der Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit:* Die in Unternehmen L vorhandene Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit ist nicht für alle Mitarbeitenden gleichermassen nutzbar.

Mit dem Ziel, trotz veränderter ökonomischer Rahmenbedingungen einen fairen psychologischen Kontrakt zu erreichen, ist daher zu fordern, dass:

- für die Mitarbeitenden die Möglichkeit besteht, den Wandel mitzuvollziehen und sich auf die für sie notwendigen Schritte vorzubereiten.

- den Mitarbeitenden die dafür notwendigen Informationen zur Verfügung stehen. Dies sind neben Informationen zur Unternehmensentwicklung auch Informationen zur Veränderung des eigenen Arbeitsplatzes oder des eigenen Berufsbildes.
- die Mitarbeitenden durch Information und Beratung im Prozess unterstützt werden, die für ihre Arbeitsmarktfähigkeit notwendigen (zukunftsfähigen) Kompetenzen zu definieren.
- Mitarbeitende notwendige Kompetenzen beispielsweise durch Arbeitsgestaltung, Weiterbildung oder Zweitausbildung erwerben können.
- die Identifikation mit den eigenen Fähigkeiten oder der eigenen beruflichen Entwicklung gefördert wird.

4.2 Entwicklung persönlicher Identität unter der Bedingung von Flexibilisierung

Die befragten Personen blicken auf einen untypischen beruflichen Lebenslauf zurück, der durch berufliche Neuorientierungen, parallele Beschäftigungen und Zweit- oder Drittausbildungen gekennzeichnet ist. Ausgehend von den Besonderheiten dieser Berufsverläufe kann aufgezeigt werden, wie Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen auf Personen einwirkt und in welcher Form die Personen flexible Arbeitsverhältnisse suchen. Dabei wurde Flexibilisierung vor allem in Form von beruflicher Flexibilität untersucht. Das Wechselspiel von Flexibilisierung einerseits und persönlichem Wunsch nach Flexibilität andererseits zeigt sich besonders in den Begründungen, die die Personen für ihre beruflichen Entscheidungen finden, und in der Identitätsbeschreibung, die sie wählen. Obwohl angenommen wird, dass die Aussagen für diese nicht-kontinuierlichen Berufsverläufe charakteristisch sind, kann wegen des fehlenden Vergleichs mit Aussagen von Personen mit kontinuierlichen Berufsverläufen, nur eine hypothesengenerierende, thesenhafte Aussage getroffen werden. Zudem ist aus retrospektiver Perspektive keine Aussage über Ursache und Wirkung möglich. Konsistente Typen, die sowohl die Aussagen zur Biographie als auch zum psychologischen Kontrakt sowie zur persönlichen Identität integrieren, konnten nicht gefunden werden.

4.2.1 Biographische Muster der befragten Personen

Allgemein zeigt die Analyse der Biographien, dass die Interviewpartnerinnen und -partner Erwerbstätigkeit nicht in Frage stellen, ihre Identifikation mit dem Beruf jedoch zugunsten leichterer beruflicher Neuorientierung abnimmt. Unterschiedliche biographische Muster lassen sich im Zusammenhang von beruflicher Flexibilität und Ausbildungsstand erkennen (vgl. Tab. 8). In die nachfolgende Beschreibung dieser Muster fliessen Ausschnitte aus den Biographien der Befragten beispielhaft und illustrierend ein. Die vollständige Darstellung von Biographien wird jedoch vermieden, um die Anonymität der Befragten zu wahren.
Sechs Interviewpartnerinnen und -partner absolvierten eine formale Ausbildung und erwarben dann weitere Fähigkeiten im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit. So arbeiteten sie sich in ein neues Berufsfeld ein, in dem sie dann auch weiterhin tätig waren. Alle diese Personen konnten einen Universitätsabschluss vorweisen, fünf waren promoviert.

Beispiele: Eine Interviewpartnerin arbeitete nach ihrem Slavistikstudium in einem Verlag, da eine Anstellung als Gymnasiallehrerin – anders als geplant – in ihrem Fach nicht möglich war. Parallel zur Arbeit in Verlag und Druckerei promovierte sie und arbeitete journalistisch. So erwarb sie Fähigkeiten, die ihr den Wechsel in die Öffentlichkeitsarbeit einer Gemeinde und später einer Bildungsinstitution ermöglichten. Eine andere Interviewpartnerin war nach ihrem Psychologiestudium als wissenschaftliche Mitarbeiterin an einem Hochschulinstitut tätig und promovierte. Dann reduzierte sie ihre Anstellung auf 20%, um als Schauspielerin arbeiten zu können. Sie besuchte keine Schauspielschule, sondern erlernte notwendige Fähigkeiten von ihren Kolleginnen und Kollegen. Beide Interviewpartnerinnen sind in Berufen tätig, für die sie keine formale Qualifikation erworben haben.

Zehn Personen absolvierten zwei oder mehr formale Ausbildungen. Zwei davon nutzten die weitere Ausbildung als bildungsbezogenen Aufstieg, indem sie an die Berufslehre, Matura und Studium anschlossen.

Beispiel: Ein Interviewpartner entschied sich während seiner Lehre zum Elektriker, nach Lehrabschluss die Matura nachzuholen und Pädagogik zu studieren.

Die Hälfte der Befragten arbeitet heute in einem Beruf, den sie durch eine formale Ausbildung erlernt haben.

Beispiele: Ein Interviewpartner besuchte nach abgeschlossener Bäckerlehre eine einjährige Handelsschule. Danach arbeitete er zunächst auf einer Bank und anschliessend als Aussendienstmitarbeiter für eine Mühle. Nach einer Ausbildung zum Fahrlehrer gründete er eine eigene Fahrschule. Ein anderer Interviewpartner absolvierte bereits zur Gymnasialzeit eine Ausbildung zum Musiktheorielehrer und unterrichtete nach der Matura zunächst Musik. Mit dieser ersten Stelle finanzierte er sein Studium der Elektrotechnik. Noch während dem Studium absolvierte er eine Ausbildung zum Berufspilot – ein Kindheitstraum – und arbeitete als Pilot. Nach dem Studium war er zunächst angestellt, dann selbständig im Informatikbereich tätig und promovierte in diesem Fachgebiet. Beide Personen arbeiten jeweils in Berufen, in denen sie zuvor formale Qualifikationen erworben haben.

Die andere Hälfte der Befragten arbeitet heute nicht in einem erlernten Beruf.

Mögliche Formen beruflicher Flexibilität unterscheiden deutlich zwischen dem Ausbildungsstand: Alle vier Personen, die als höchsten Ausbildungsabschluss eine Lehre, eine Fachschule oder höhere Fachschule abgeschlossen haben, arbeiten heute in einem erlernten Beruf. Diese Personen erwarben berufliche Flexibilität über eine weitere Ausbildung. Hingegen arbeiten 8 von 12 Personen, die eine universitäre Ausbildung abgeschlossen haben, nicht in einem erlernten Beruf. Bei den Promovierten steigt das Verhältnis (6 von 8) noch. Hochschulabsolventinnen und -absolventen, insbesondere Promovierte, erhielten oder ergriffen leichter als Absolventen einer Berufsausbildung die Chance, sich ohne Zweitausbildung beruflich neu zu orientieren.

Berufliche Flexibilität und Ausbildungsstand	**Anzahl Personen, die …**		
	in einem erlernten Beruf arbeiten	**nicht in einem erlernten Beruf arbeiten**	**Summe**
Eine formale Ausbildung (+ Erwerb von Fähigkeiten on-the-job)	1	5	6
davon: eine Ausbildung + Promotion	1	4	5
Zwei oder mehr formale Ausbildungen	7	3	10
davon: Lehre + Matura + Studium	1	1	2
davon: zwei oder mehr formale Ausbildungen + Promotion	1	2	3
davon: drei oder mehr formale Ausbildungen	6	1	7
Ausbildungsstand			
Lehre / (Höhere) Fachschule	4	-	4
Universität	4	8	12
Promotion	2	6	8
Gesamt	8	8	

Tab. 8: Zusammenhang zwischen Ausbildungsmuster und späterer Berufstätigkeit

Die angestrebte berufliche Entwicklung wird vielfach durch eigene oder familiäre Ressourcen ermöglicht. Private Absicherung bzw. Absicherungsverzicht ersetzt dabei die betriebliche Absicherung. Ressourcen, die die Interviewpartnerinnen und -partner nutzen sind:

- Unterstützung durch Familie oder Ursprungsfamilie.

  Beispiele: Ein Interviewpartner, der Pädagogik als Zweitausbildung studierte, finanzierte sein Studium durch die Berufstätigkeit seiner Frau. Eine Juristin, die sich im Bereich der Berufsbildung selbständig macht, erhält von ihrer Mutter die Zusicherung, dass sie sie – wenn notwendig – finanziell unterstützen wird.
- Aufnahme eines Kredites für ein Nachdiplomstudium.

  Beispiel: Der Wunscharbeitgeber eines Interviewpartners, der sowohl ein Musik- als auch ein Jurastudium abgeschlossen hatte, machte ein Nachdiplom (Master of Business and Administration) zur Bedingung für eine Anstellung. Der Musiker finanzierte dieses Nachdiplom über ein Darlehen.
- Ersparnisse werden aufgebraucht und eine unsichere Einkommenssituation ertragen.

  Beispiel: Die Psychologin (s.o.) stützte sich bei ihrem Berufseinstieg als Schauspielerin auf Ersparnisse und glich damit das stark schwankende Einkommen aus.
- persönlicher Verzicht.

  Beispiel: Ein Interviewpartner, der sich selbständig machte, verzichtete auf ein mit dem Alter steigendes Einkommen. Die Psychologin und angehende Schauspielerin reduzierte ihre Anstellung auf 20%, um Zeit für Proben und Aufführungen zu haben.
- Nur zwei Personen erhalten ein Stipendium , mit dem sie aber nicht den gesamten Lebensunterhalt bestreiten können.
- Die Unterstützung durch Arbeitgebende beschränkt sich in der Regel auf Lernchancen im Arbeitsalltag. Nur in einem Fall organisiert und finanziert ein Unternehmen den beruflichen Wechsel in Form eines Neu-Einstiegs.

  Beispiel: Ein Interviewpartner (Sekundarlehrer) bewarb sich auf eine Stellenanzeige eines Elektrotechnikkonzerns und wurde dort zum Verkaufsingenieur ausgebildet.

4.2.2 Begründungsmuster beruflicher Wechsel

Begründungen für berufliche Entscheidungen werden auf die verschiedensten Arten erzählt. In der Form unterscheiden sie sich in der Länge der Erzählung und der Zahl an Argumenten; im Inhalt nehmen sie vielfach Bezug auf den individuellen Lebenszusammenhang. Es kann jedoch nicht angenommen werden, dass in den spontanen Erzählungen alle damals massgeblichen Gründe vollständig berichtet werden.

Im Vordergrund der Auswertung steht die Frage, inwieweit die beschriebenen Wechsel selbstgewählt sind oder wie sehr Situation (Stelle/Organisation oder Familie/Umfeld) oder Zufall zur Entscheidung beigetragen haben (vgl. Tab. 9). Daher wurde zwischen folgenden Begründungen unterschieden (vgl. auch Hoff, Lappe & Lempert, 1990):

- Persönliche Gründe wie berufliches Interesse, Wünsche, Fähigkeiten oder Anstrengungen,
- Berufliche bzw. nicht-berufliche Situation,
- Einfluss durch Dritte, wie Förderung, Beratung,
- Zufall oder
- Kombinationen zweier oder mehrerer dieser Begründungen.

Aus einer allgemeinen, die gesamte Spanne des Lebenslaufs betrachtenden Perspektive nennen die Befragten für ihre beruflichen Wechsel häufig persönliche Gründe. Angeführt werden beispielsweise der Wunsch nach Abwechslung, der Wunsch ins Ausland zu gehen, die bewusste Übernahme von Eigenverantwortung oder das Bedürfnis nach Sicherheit.

Beispiele: Eine Interviewpartnerin, die auf Wunsch ihrer Eltern ihre Ausbildung in einer Hotelfachschule abschliesst, später Jura studiert und zwei Delegationen beim IKRK abschliesst, begründet allgemein: „Gut das ist ein Nachteil von mir, ich langweile mich ziemlich schnell. Wenn ich erst einmal weiss, wie es geht, dann interessiert es mich nicht mehr." Der Pädagoge (s.o.) nennt als allgemeines Motiv für seine beruflichen Wechsel: „Es ist bei mir ein starkes Motiv gewesen, animatorisch wirken zu können bis etwas steht, bis etwas lebt und nachher zurückgehen und den Plausch daran haben, wenn etwas weiterlebt und wenn man auch nicht mehr davon spricht, wer es eigentlich iniziiert hat. Da kommt bei mir der Animator hervor."

Nur jeweils eine Person begründet durch den Einfluss dritter Personen bzw. durch eine Kombination persönlicher Gründe mit beruflichen und nicht-beruflichen Situationen.

Beispiele: Ein Interviewpartner beschreibt die Bedeutung von Förderern: „Ich habe in meinem Leben immer die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt getroffen. Das sind irgendwelche Leute gewesen, nicht etwa alte Bekannte. Es sind immer neue Leute gewesen, die mich ein kleines Stück meines Lebens begleitet haben, die ich zum Teil nur ein oder zwei Mal gesehen habe." Ein Interviewpartner wägt den Einfluss der beruflichen und familiären Situation gegen eigene Wahl- und Handlungsmöglichkeiten ab: „Der Anlass ist natürlich von aussen gekommen. Das war klar jedes Mal. In den meisten Fällen war es durch den Arbeitgeber, im einen Fall war es familiär bedingt, dass ich raus bin beim IKRK. Wenn es so bergab geht, dann muss man sich neu orientieren, wenn man gewisse Aspirationen hat, das ist klar. Bei der Lehrerbildung war es auch von aussen. Die Frage war einfach, was ich nachher mache damit. Ich hätte ja sagen können, nein ich versuche jetzt mich in meinem angestammten oder studierten Bereich zu etablieren. Und das war nicht der Fall. Ich bin von allem Anfang an für sehr viele Optionen offen gewesen. Ich habe Optionen ausgeschlossen aus Gründen, die nicht langfristig stichhaltig sind. Damit ist auch das Reisen nicht weg vom Fenster gewesen. Das Leben woanders auf der Welt ist nicht weg vom Fenster gewesen. Das waren immer Träume, die ich hatte. Es ist klar, wenn sich eine Option verschliesst, dann tut man natürlich das ganze Fenster wieder auf, so weit man das kann aus familiärer Sicht heraus. Von dort war es natürlich selbstgesteuert. Aber das macht jeder so, nur ist die Frage, wie breit ist sein Spektrum und vielleicht wieviel Risiko nimmt jemand in Kauf. Aber ich kann nicht von mir behaupten, ich habe besonders viel Risiko in Kauf genommen, mit Ausnahme, dass ich ins IKRK bin, was an sich schon genügend Risiko darstellt. Aber sonst nicht. Sonst wäre ich nicht mehr da mit ein bisschen mehr Risikobereitschaft. Nicht mehr da in der Schweiz."

Einzelne berufliche Wechsel begründen die Befragten sehr individuell und situationsspezifisch. Viele Personen nennen persönliche Gründe.

Beispiel: Ein Interviewpartner erklärt die Ausbildung zum und Arbeit als Berufspilot mit eigenen Vorlieben: „Ich habe nie daran gedacht, das Fliegen wirklich zu meinem Beruf zu machen, es hat einfach zu dem Zeitpunkt gepasst. Dann habe ich mit dem Kunstfliegen angefangen, weil ich gefunden habe, Berufspilot ist ja doch nicht ganz das, was ich gewollt habe. So habe ich die Freude am Fliegen kultiviert."

Ebenso häufig werden Kombinationen von persönlichen Gründen und Einfluss von Dritten bzw. beruflicher Situation angeführt.

Beispiele: Der Verkaufsingenieur führt seinen Versuch wieder in den Lehrerberuf zu wechseln durch die berufliche Situation und eigene Reaktionen darauf: „Dann hat es mal wieder Reorganisationen im Konzern gegeben, was dazu geführt hat, dass wir keine Exportmöglichkeiten mehr hatten. Da musste ich reagieren und dachte: ‚Ja, Schulleitung wäre doch noch etwas interessantes.' Ich dachte einfach, ja mit dem Verkaufswissen aus der Firma und dem Wissen aus der Schule, das müsste gehen. Irgendwie ist es auch eine Flucht gewesen. Die Situation war damals extrem in der Firma. Es war wohl auch eine einfache Lösung. Von dem her gesehen, kann ich nicht sagen, dass es meine Berufung sei. Ich habe eher das Gefühl gehabt, dass ich mit dem, was ich bei der Firma gelernt hatte, könnte ich mehr bei den Kindern erreichen, als was Lehrer könnten. Aber es ist eigentlich das Gegenteil passiert. Ich glaube nicht, dass es etwas mit Berufung zu tun gehabt. Eher eine gute Option zu der Zeit." Die Psychologin begründet ihre Aufnahme in eine Theatergruppe durch Angebote anderer Schauspieler und eigene Aktivitäten: „Da haben mich zwei Schauspieler gesehen, die gerade eine eigene Truppe aufmachen wollten für zwei Frauen und zwei Männer, die zweite Frau fehlte noch. Da habe ich dort angefangen und meinen damaligen Freund, der Architekt war und Filme machen wollte, als Theaterregisseur hereingeholt. Dann haben wir diese Gruppe gegründet."

Die Gegenüberstellung der allgemeinen, den ganzen Lebenslauf einbeziehenden Begründungen und der Begründungen für spezifische berufliche Wechsel lässt unterschiedliche Erklärungsmuster deut-

lich werden. Allgemein erklären die Befragten berufliche Entscheidungen eher durch ihre eigene Person und nehmen daher an, dass sie Kontrolle über diese Ereignisse ausüben können. Dies verweist auf eine internale Kontrollüberzeugung (vgl. Kap. 4.2.4). Für spezifische berufliche Wechsel hingegen ziehen sie auch andere Gründe heran und kombinieren diese miteinander. Sie nehmen daher nicht an, dass sie diese Situationen kontrollieren können, sondern eine Vielzahl von Faktoren zusammenwirken. Dies verweist im Fall der einzelnen Ereignisse auf eine überwiegend interaktionistische Kontrollüberzeugung (vgl. Kap. 4.2.4).

	Anzahl Personen, die Wechsel begründen durch … (Mehrfachnennungen möglich)
allgemeine Begründungen für berufliche Entscheidungen	
Persönliche Gründe	11
Berufliche Situation	1
Kombination persönlicher Gründe, beruflicher und nicht-beruflicher Situation	2
Zufall	1
Keine Angabe von allgemeinen Gründen	4
Begründungen für spezifische berufliche Entscheidungen	
Persönliche Gründe	12
Unterstützung durch Dritte	1
Berufliche Situation	9
Nicht-berufliche Situation	4
Kombination persönliche Gründe und Einfluss von Dritten	11
Kombination persönliche Gründe und berufliche Situation	12
Sonstige (verschiedene Kombinationen persönlicher Gründe, beruflicher oder nicht-beruflicher Situation, Einfluss von Dritten sowie Zufall)	9
Zufall	1

Tab. 9: Begründungsmuster beruflicher Wechsel

4.2.3 Besonderheiten des psychologischen Kontrakts

Für alle Befragten gilt, dass die Wichtigkeit von Arbeitsplatzsicherheit relativiert wird und durch eigene Flexibilität und ein Portfolio von Beschäftigungsbeziehungen aufgewogen werden kann. Dies zeigt sich auch in den Aussagen zum Einflussbereich des Kontraktes: 15 Interviewpartnerinnen und -partner erwarten, dass sie zeitlich flexibel arbeiten können und/oder parallele Beschäftigungen (z.B. als Musiker und im Investment Banking) möglich sind. Ausserdem bietet annähernd die Hälfte der Befragten freiwillig ein über die formale Arbeitszeit hinausgehendes Engagement an. Der zeitliche Rahmen der formalen Verträge deutet kaum auf eine radikale Veränderung hin, da Befristung nur in Ausnahmefällen oder für bestimmte Projekte zutrifft. Beispiele hierfür sind eine befristete Anstellung in der Lehrerbildung oder in wissenschaftlichen Projekten sowie Delegationen beim IKRK.
Die Aussagen zum Fokus des Kontraktes lassen eine Differenzierung zwischen den Personen zu. Ein Kontinuum von vier Typen von Kontrakten zeichnet sich ab:

- Traditioneller Kontrakt mit sozio-emotionalem Fokus: Im Vordergrund stehen Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen.

  Beispiel: „Man kann keinen Erfolg haben, wenn man sich nicht mit etwas identifiziert. Das ist auch bei einem Projekt. Sie können nicht halbherzig zu einem Projekt stehen. Wenn man etwas macht, dann muss man sich 100%ig damit und mit dem Umfeld identifizieren. Dann hat man Erfolg. Ich bin nie mit einem Projekt durchgefallen, ich habe 100te von Projekten gemacht, habe natürlich einen Haufen Probleme gehabt und bin aber nie mit einem durchgefallen. Warum? Ich behaupte, dass ihr mit eurem Geist sogar ein Projekt umkehren könnt. Wenn ihr aber einen Moment dran zweifelt, dann ist es gelaufen. Dann ist es gelaufen. Das ist das gleiche mit der Identifikation mit der Firma. Wenn ich nicht mal an die Firma glaube, dann kann ich in der Firma keinen Erfolg mehr haben."
- Identifikation mit der Tätigkeit (Mischform): Die Interviewpartnerinnen und -partner identifizieren sich mit ihrem Beruf oder ihrer Tätigkeit, nicht aber mit dem Unternehmen. Daher nimmt die Bedeutung von Loyalität ab.

  Beispiel: „Doch, dass ich mich mit meinem Beruf identifiziere, denke ich schon. Mit Menschen und mit der Naturheilkunde. Es gibt dort natürlich so ein Haufen Gebiete, die genug Abwechslung geben. Aber ich möchte vor allem mal in ein, zwei Gebieten gute Kenntnisse haben. Wenn man die Homöopathie anschaut, oder wenn man chinesische Medizin anschaut, das ist so ein Riesengebiet und das muss man dann wieder auf ein, zwei Gebiete reduzieren und von dem her habe ich in der Naturheilkunde sicher genug Abwechslung, ja dass ich jetzt nicht noch Schreiner machen müsste, anfangen oder so."
- Erfolgsorientierung (Mischform): Im Vordergrund stehen Erfolgs-, Leistungs- und Kundenorientierung. Finanzielle Leistungen spielen eine untergeordnete Rolle. Die Bedeutung von Loyalität nimmt ab.

  Beispiel: „Das Finanzielle hat mich interessanterweise nie interessiert. Das ist ein angenehmer Nebeneffekt, dass das Geld einfach für das gekommen ist, woran man Freude hat, es zu machen. Freude ist ja nicht nur dann da, wenn man etwas für sich macht, sondern auch wenn andere Freude haben. Wenn sie Freude haben, dann zahlen sie auch. Dann kommt dann ganz automatisch. Wenn mir das wichtig wäre, dann würde ich wesentlich höhere Wachstumsraten anstreben, als ich das mache. Mir ist die Qualität viel wichtiger als das Wachstum. Erfolg im Sinne von Wirtschaftswachstum interessiert mich nicht, sondern mehr die langfristigen Komponenten."
- Neuer Kontrakt mit ökonomischem Fokus: An die Stelle von Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen treten eine stärkere Gewichtung ökonomischer Leistungen, Sicherheit durch Arbeitsmarktfähigkeit, Leistungsorientierung und Identifikation mit der Tätigkeit.

  Beispiel: „Die wesentlichsten Erwartungen sind eigentlich immer die, dass ich Kompetenz und Ressourcen habe, die ich brauche, um im Sinne dieser Organisation meinen Job noch besser zu machen und zum Erfolg beizutragen, dass man mich nicht über Inputsteuerung bremst. Und zweitens dass der Lohn in einem Verhältnis steht zu dem, was ich der Firma, der Organisation tatsächlich bringe. Das heisst, wenn ich eben 400.000 Deckungsbeitrag erwirtschafte, dass das anders angesehen wird, wie wenn ich 200.000 Verlust einfahre. Und das ist nicht der Fall. Das ist absolut nicht der Fall. Ich kann die schönsten Aufträge an Land ziehen, oder die schönsten Produkte auf dem Markt plazieren mit irrsinnigen Deckungsbeiträgen, das ändert an meinem Lohn nichts, das ändert nur daran, dass ich mehr zu tun habe. Ich arbeite einfach noch mehr, das ist alles. Das ist das einzige, was ich spüre, ich arbeite mehr. Und so etwas ärgert mich natürlich schon."

Die Interviewpartnerinnen und -partner berichten zum einen von der Unterstützung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit durch Arbeitgebende und zum anderen von eigenen Anstrengungen, arbeitsmarktfähig zu werden oder zu bleiben (Mehrfachnennungen möglich).

- Acht Personen berichten von einer Förderung durch Vorgesetzte oder Bezugspersonen.

  Beispiel: Der frühere Lehrer (s.o.) wird durch seine neue Arbeitgeberfirma ausgebildet, die sowohl Finanzierung als auch Arbeitszeit zur Verfügung stellt.
- Dabei heben jedoch vier Personen hervor, dass die Unterstützung vom Arbeitgeber gegenüber den eigenen Anstrengungen zu gering ausfiel.

Beispiele: Ein Coiffeur, der in einem Maschinenbaubetrieb angelernt wurde, wird vom Vorgesetzten insofern unterstützt, als dieser einen Arbeitsplatz vermittelt, der den Besuch des Abendtechnikums ermöglicht. Die Ausbildung absolviert der Interviewpartner jedoch auf eigene Kosten in seiner Freizeit. Der Wunsch der Slavistin, die in der Öffentlichkeitsarbeit tätig ist (s.o.), ein Nachdiplom Öffentlichkeitsarbeit zu besuchen wird vom Vorgesetzten abgelehnt. Unter der Bedingung, dass ihren Kollegen ein Nachdiplom Unternehmensführung finanziert wird, empfindet sie diese Entscheidung als ungerecht. Sie nimmt daher in eigener Verantwortung Weiterbildungsmöglichkeiten wahr.

- Sieben Interviewpartnerinnen und -partner konnten in ihrer Arbeitstätigkeit notwendige Fähigkeiten erwerben bzw. eigene Fähigkeiten vertiefen.

  Beispiel: Die Slavistin beschreibt ihren Lernprozess in Druckerei und Verlag: „Ich hatte eine gute Beobachtungsgabe und konnte sehr schnell anwenden. Das hat mir dort am meisten genützt. Ich wurde nachher auch eine Expertin, zum Teil noch besser als die Experten."
- Neun Interviewpartnerinnen und -partner nehmen Eigenverantwortung für ihre Arbeitsmarktfähigkeit wahr. Diese reicht von Weiterbildungsvorschlägen über eigenverantwortliche Weiterbildung bis zu selbstfinanzierten Ausbildungen (z.B. Nachdiplomstudium, Ausbildung in Naturheilkunde, Ausbildung zum Fahrlehrer)
- Fünf Personen nennen Strategien, um arbeitsmarktfähig zu werden bzw. zu bleiben. Strategien sind: 1. Ein Interviewpartner wählt eine neue Stelle so aus, dass er dort fehlende Fähigkeiten erwerben und ein Beziehungsnetz aufbauen kann. 2. Die eigene Arbeitsmarktfähigkeit muss wegen fehlender Arbeitsplatzsicherheit unter Beweis gestellt werden. 3. Der eigene Lernprozess zeigt eine Perspektive für die Zukunft auf. 4. Spezialwissen kann aus Grundprinzipien abgeleitet werden und kann daher relativ mühelos erworben werden.

Aus der Perspektive der befragten Personen kann nicht von einer drastischen Veränderung des Kontraktes gesprochen werden. Auffallend ist jedoch die Relativierung der Bedeutung von Arbeitsplatzsicherheit, der ökonomische Fokus der Kontrakte einiger Interviewpartner, die ausgeprägte Eigenverantwortung für Arbeitsmarktfähigkeit, strategische Überlegungen zur Arbeitsmarktfähigkeit sowie die Forderung nach zeitlicher Flexibilität und parallelen Beschäftigungen.

4.2.4 Persönliche Identität bei nicht-kontinuierlichen Berufsbiographien

Die Interviewpartner definieren ihre Identität nicht grundsätzlich neu. In ihren Aussagen spiegeln sich jedoch Tendenzen wider, die auf neue Identitätskonstruktionen verweisen.

Kontinuität:

Jeweils die Hälfte der Personen interpretiert ihren Berufsverlauf als kontinuierlich bzw. als nicht-kontinuierlich. Neben der Kontinuität der biographischen Fakten steht die Kontinuität in der Selbstwahrnehmung der Person, die jeweils nicht miteinander übereinstimmen müssen. Dabei fällt auf, dass Personen, die ihren Beruf mehrfach und grundsätzlich gewechselt haben, ihre Identität als kontinuierlich beschreiben, obwohl sie sich der Wechselhaftigkeit ihrer Biographie bewusst sind. Sie verwenden oftmals abstrahierende Erklärungen und stellen dabei Kontinuität aktiv her. Anhand der Metaphern und Begründungen für Kontinuität bzw. Nicht-Kontinuität kann gezeigt werden, wie dieser Prozess, Kontinuität zu schaffen bzw. darauf zu verzichten, aussieht.

Von den Interviewpartnerinnen und –partner gewählte Metaphern für Veränderung sind:

- „roter Faden": Die Metapher des roten Fadens wird in entgegengesetzten Bedeutungen verwendet. Ein Interviewpartner, der seinen Berufsverlauf als wenig kontinuierlich einschätzt (s.u.), sieht darin im Nachhinein ein verbindendes Element in seinem Lebenslauf. Ein anderer wählt sie, um Kontinuität zu unterstreichen.
- „Phasen", Aufstieg: Diese beiden Begriffe werden von Personen genannt, um eine gemässigte Form der Diskontinuität zu illustrieren.

Beispiele: „Phasen, die allerdings immer einen ähnlichen Verlauf haben. Am Anfang bist du noch unsicher, es hat Lücken, Löcher, dann fängst du an, dich da rein zu wursteln. Da blüht das Ganze, dann kommt die Routine.“ „Ich habe das Gefühl, ich konnte mich immer ein bisschen entwickeln und sei immer das Treppchen hinaufgegangen.“

- „Zäsur im Ablauf“, „stetiges Hin und Her“, „grosse Sprünge“, Brüche, Weg mit Höhen und Tiefen: Diese Metaphern werden als stärkster Ausdruck fehlender Kontinuität verwendet.

  Beispiel: „Da hat es viele solche Klippen, Höhen und Tiefen kommen zusammen und man muss immer wieder diese Klippen überspringen können, dass man eine weiterkommt. Das ist halt so.“

In Anbetracht der wechselvollen Berufsverläufe ist eine Interpretation, die die beruflichen Wechsel aufnimmt, naheliegend. Die Hälfte der Interviewpartnerinnen und –partner verzichtet darauf, Kontinuität herzustellen.

Beispiele: Zwei Befragte beantwortet die Frage nach der Kontinuität der eigenen beruflichen Biographie, indem sie diese als nicht-kontinuierlich darstellen und nach die Episoden verbindenden Elementen suchen: „Nein, die ist nicht kontinuierlich, absolut nicht. Eben sie hat einen roten Faden drin bezüglich dem Antrieb. Das ist es. Alles andere ist nicht kontinuierlich, nein. Serviceorientierung, würde ich mal meinen. Ich will, dass andere etwas haben von dem, was ich mache, nicht nur ich. Es muss irgendeinen volkswirtschaftlichen oder ethischen Sinn ergeben, oder einen menschlichen Sinn. Das ist ein roter Faden. Das kann man eigentlich nur post factum herauslesen. Die Frage ist immer: ‚Warum hast du das entschieden, warum hast du das gemacht?‘ Du kannst immer sagen: ‚Das ist ein wichtiger Aspekt drin gewesen.‘ Insgesamt ist es nicht kontinuierlich gewesen. Ich habe immer Optionen gehabt, die noch viel weiter daneben gelegen wären. Aber ich habe auch Optionen gehabt, die mehr Kontinuität reingebracht hätten.“ „Nein, überhaupt nicht. Sie macht sehr grosse Sprünge und zwar in unterschiedliche Richtungen: die Vielseitigkeit, die ich immer wieder hineintrage, nützt mir in der Hinsicht, dass ich immer wieder den Rank finde.“

Die Hälfte der Befragten begründet, warum sie ihren Berufsverlauf als kontinuierlich sehen. Sie legen in die biographischen Ereignisse einen ihren Lebenslauf umspannenden Sinn.

Beispiele: Eine Interviewpartnerin schafft durch die Erlebnisqualität der Arbeit ein verbindendes Element: „Auf eine Art kontinuierlich, weil ich immer das mache, was mir Spass macht, so lange mache, wie es mir Spass macht. Danach wage ich wieder etwas, was nicht mehr als schief gehen kann. Das ist auch Kontinuität.“ Ein Interviewpartner erhält Kontinuität aufrecht, indem er seine Berufstätigkeit als Lehrer ausschliesst: „Nein, absolut kontinuierlich. … Das war überhaupt nicht kontinuierlich. Das ist für mich immer noch eine Bestätigung, dass ich am falschen Ort war. Die vier Jahre Schule sind die gewesen, die sehr belastend für mich waren. Das waren die schlimmsten Jahre für mich.“ Ein anderer Interviewpartner beschreibt sein Leben als Folge von Aufstiegen und Abstürzen (vgl. Abb. 1). Er beschreibt: „So charakterisiere ich mein Leben. Es ist immer so gewesen mit einem Haufen senkrechten Abstürzen, die in der Regel immer von mir verursacht worden sind. Es ist kontinuierlich. Aber das sieht man immer erst hinterher. Ich weiss nie, was ich morgen mache, das interessiert mich auch nicht. Ich habe noch nie etwas für meine Karriere gemacht, das glaubt mir kein Mensch, aber es ist so. Auf der anderen Seite bin ich jetzt genau wieder an einem solchen Punkt und werde in den nächsten 1 1/2 Jahren wieder den Absturz provozieren. Ich weiss es bereits. Ich weiss noch nicht, was ich mache.“ Mit dem verbindenden Element einer steigenden Tendenz interpretiert er seine Laufbahn als kontinuierlich.

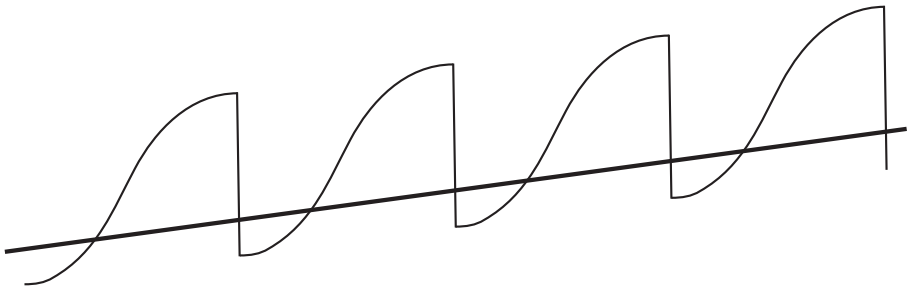

Abb. 1: Kontinuität begründet durch steigende Tendenz

Konsistenz:

Knapp die Hälfte der Personen nimmt die verschiedenen eigenen Lebensbereiche als konsistent wahr. Als Lebensbereiche werden dabei häufig Partnerschaft und Familie genannt, seltener Bekanntenkreis, Musik, Guggenmusik, Ferien oder Natur.

Beispiel: Ein Interviewpartner bringt als Lebensbereich neben der Familie die Freizeit in der Natur ein und erzählt, wie er die Stimmigkeit der Bereiche anging: „Es wird jetzt relativ komplex, weil eben ich habe sehr stark eine Naturader gehabt, Naturburschenader gehabt. Ich bin ein begeisterter, fanatischer Fischer gewesen. In der Schweiz konnte man nicht Fischen, weil man da nichts fängt. Ich bin während Jahren in Lappland in die Ferien. Ich bin auch von dort her nach Irland gegangen, weil man nicht nur im Sommer, sondern auch noch im Frühling und im Herbst fischen kann. Habe dann dort auch ein Haus gekauft deshalb. Und wir sind im Busch draussen gewesen und ich hätte mir nie vorstellen können, in den Süden zu gehen. Es ist doch so schön im Norden, obwohl ich gerne heiss hatte. Bis ich eben halt dann im IKRK gemerkt habe, dass das Leben ganz anders ist, als ich mir das vorstelle. Im IKRK dort bist du wirklich im Busch draussen gewesen zum Teil, genügend Natur gehabt. Wenn das Auto mitten in der Steppe draussen abgelegen ist und ich einfach draussen geschlafen habe. Da habe ich die Natur dann schon gehabt. Nachher habe ich das aufgeben müssen, wo ich die Familie hatte, habe ich nicht mehr nach Lappland in die Ferien können. Ich hatte dann aber auch schon ein Haus in Irland. Und das ist eine wunderbare Landschaft dort. Das ist einfach nicht mehr Wildnis. Mein Bedarf an Wildnis ist nicht mehr gedeckt gewesen. Aber ich konnte fischen dort und dann hat sich als Zufälligkeit ergeben, dass ich anfange, Golf zu spielen, und das ebenso fanatisch gemacht habe, sogar noch mehr als fischen. Da habe ich fast nur noch Golf gespielt. In Uganda haben wir das halt gemacht, weil es dort einen Golfplatz hatte im IKRK. Und in Irland spielt man ja Golf. Dann hat es mich halt gepackt. Und dann hat sich das ein bisschen geändert. Dann hatte ich dort ein Familienleben in schönster Umgebung und konnte Golf spielen. Leider Gottes ist das Klima so abscheulich, dass man das nicht aushält. Dann war es so, dass ich in der Zwischenzeit die Tropen kennengelernt hatte und die eigentlich gerne hatte. Also ich war begeistert, wo ich das erste Mal nach Uganda geflogen bin. Da habe ich gesagt, für was auch immer in den Norden. Ich würde zwar gerne 2-3 Monate im Sommer im Norden verbringen, aber eigentlich ist es viel schöner im Süden, in den Tropen. Eben wo wir mal so das dritte Mal voll verregnet wurden, haben wir gesagt, so jetzt langt es, jetzt sehen wir uns um nach Süden. Und dann sind wir wieder in den Busch gekommen. Dann sind wir auf Costa Rica gekommen, weil das so ein einigermassen anständiges Land ist. Ich habe halt dort im Busch draussen etwas gekauft. Und dann waren wir wieder in der Wildnis, aber dieses Mal in den Tropen. … Familie und Beruf war kein Problem, Familie und was ich so als Hobby gepflegt habe eher. Das hängt halt mit dem Kind zusammen, was will ich da. Das geht dann auch wieder vorbei."

Etwas mehr als die Hälfte der Personen beurteilt die verschiedenen eigenen Lebensbereiche als nicht-konsistent. Dabei schwingt bei einigen Personen leichte Enttäuschung mit oder sie bereuen es sogar.

Beispiele: Diese beiden Befragten bewerten den Beruf als dominierend, obwohl sie eine Gleichgewicht zu ihren anderen Engagements schätzen würden: „Ich habe ja keine Familie, irgendwann ist das schief gelaufen, ich habe das Vertrauen verloren und mich völlig auf den Beruf konzentriert." „Aber jetzt ist es natürlich so, dass ich mein Leben so eingerichtet habe, dass ich nicht 400-500 Freunde habe, sondern nur wenige, zu denen ich intensiven Kontakt habe. Ich habe das Gefühl, der Beruf ist zu überlastig und das Soziale ist etwas schwach ausgebildet. Aber ich glaube, dass ich es in der Hand habe. Ich glaube, dass ich es ändern könnte, wenn ich es wollte. Ich mache es aber trotzdem nicht und weiss nicht genau, warum ich es nicht mache." Ein Interviewpartner hebt neben der zeitlichen Dominanz der Erwerbsarbeit sein unterschiedliches Verhalten in beruflichen und privaten Situationen hervor: „Ja, das ist ein eigenes Problem. Davon hat meine Firma profitiert, und es wurde für mich zum Vorteil. Ich konnte es mir leisten, über längere Zeit bis um 20/21 Uhr da zu sein und zu arbeiten. … Im Privatleben habe ich grösste Probleme Forderungen zu stellen. Geschäftlich ist das kein Problem."

Auf Stimmigkeit der verschiedenen Lebensbereichen verweisen auch die gewählten Begründungen für berufliche Wechsel (vgl. Kap. 4.2.2). Einige Interviewpartnerinnen und –partner führen für ihre beruflichen Entscheidungen nicht-berufliche Gründe, in der Regel die Familie oder Ursprungsfamilie betreffend, an. Personen, die nicht-berufliche Gründe berichten, nehmen jedoch sich selbst oder ihren Lebensverlauf nicht notwendigerweise als konsistent wahr.

Individualität/Einzigartigkeit/Ersetzbarkeit:

Die Interviewpartnerinnen und –partner erleben sich durch ihre nicht alltägliche Kombination von Berufen, Fähigkeiten und Erfahrungen als individuell und einzigartig. Sie stellen jedoch einstimmig fest, dass sie ersetzbar sind, bzw. äussern explizit den Wunsch, ersetzbar zu sein. Im beruflichen Bereich ist diese Ersetzbarkeit notwendig, sobald sie sich wieder zurückziehen wollen.

Beispiel: Ein Interviewpartner beschreibt seine Ersetzbarkeit in den von ihm gegründeten Unternehmen: „Ja, genau. Heute versuche ich die Unternehmung immer weiter so auszubauen, dass ich nur ein Rad im Getriebe bin. Wenn das Rädchen wegfällt, dann ist es nicht unternehmenskritisch."

Selbständigkeit/Unabhängigkeit

Die Befragten betonen und schätzen ihre Selbständigkeit und Unabhängigkeit. Sie schränken aber ein, dass vielfältige Abhängigkeiten, z.B. von der Familie, der Auftragslage oder Kooperationspartnern, bestehen. Der bestehende Spielraum kann jedoch dazu genutzt werden, die Umsetzung eigener Wünsche auszuhandeln.

Erklärbarkeit/Vorhersehbarkeit/Beeinflussbarkeit

Alle Interviewpartnerinnen und –partner finden zwar im Nachhinein Erklärungen für biographische Ereignisse, schränken aber ihre Möglichkeiten, dieser vorherzusehen und zu beeinflussen, sehr ein. Diese interaktionistische Kontrollüberzeugung entspricht auch dem in den Begründungen beruflicher Wechsel beobachteten Tenor, neben der Handlungsfähigkeit der eigenen Person vielfältige Gründe zu berücksichtigen (vgl. Kap. 4.2.2).

Beispiel: „Immer wieder habe ich die Erfahrung gemacht, dass das Leben eine andere Wendung nimmt, als man sich vorstellt. Auf der einen Seite bin ich darüber unglücklich, dass man so ausgeliefert ist: Schicksal. Auf der anderen Seite habe ich gelernt, dass es viel wichtiger ist, Selbstvertrauen zu haben und zu lernen, Chancen wahr zu nehmen. Das ist das, was mich befriedigt, dass ich das jetzt entwickeln konnte. Man kann eben auf Sachen Einfluss nehmen, woran man gar nicht denkt. Nicht direkt aufs Ziel, aber indirekt, indem man Fähigkeiten entwickelt, die einen glücklich machen, indem man dem, was man macht, einen Sinn gibt."

4.2.4 Schlussfolgerung: Tendenz eines Bedeutungswandels

Aus den vorliegenden Aussagen lässt sich kein eindeutiger Typ des Berufswechslers ableiten, da diese zu den meisten Themen stark streuen. Die Daten zeigen jedoch die Tendenz eines Bedeutungswandels auf, die sich folgendermassen beschreiben lässt:

- Die befragten Personen erwerben breite berufliche Kompetenzen, die zur Ausübung ihres Berufes nicht notwendig sind, sie aber zu einem neuen Berufsbild hinführen. Diese Kompetenzen erwerben sie durch formale Zweit- oder Drittausbildungen oder in der Arbeitstätigkeit selbst.
- Um die gewählte berufliche Entwicklung zu erreichen, setzen sie eigene oder familiäre Ressourcen ein oder verzichten auf eine Absicherung. Betriebliche Unterstützung in Ausbildungsphasen ist Seltenheit.
- Ihre berufliche Entwicklung orientiert sich sowohl an den eigenen Fähigkeiten wie auch an bestehenden Optionen, die flexibel gegeneinander abgewogen werden. Zwar werden eigene Wünsche dabei berücksichtigt, die Entwicklung folgt jedoch keiner lebenslangen Strategie oder Vision.
- Zwar hat die Erwerbsarbeit nicht an Bedeutung verloren, im Vordergrund steht jedoch eher die Identifikation mit den eigenen Fähigkeiten anstelle der betrieblichen und berufsspezifischen Identifikation. Kontinuität wird dabei über die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und beruflichen Interessen erreicht.
- Die Wechselhaftigkeit des beruflichen Lebenslaufs wird nicht negativ erlebt, sondern Kontinuität wird durch sinnstiftende Begründungen, z.B. einen roten Faden, geschaffen oder es wird auf Kontinuität verzichtet.

- Die Erwerbsarbeit dominiert nach wie vor, wird von einigen Personen jedoch in ihren gesamten Lebenszusammenhang eingebettet und entsprechend werden viele berufliche Entscheidung durch nicht-berufliche Lebensbereiche begründet.
- Zur Erklärung biographischer Ereignisse ziehen sie eine Vielfalt von Gründen heran und sehen ihre eigenen Möglichkeiten, die Ergebnisse zu kontrollieren, als stark eingeschränkt. Diese interaktionistische Kontrollüberzeugung ermöglicht jedoch, flexibel eigene Wünsche zu verfolgen und auf Optionen einzugehen.

4.3 Balance zwischen Stabilität und Veränderung

Allgemein bewerten die Befragten Veränderung positiv, wobei in den Interviews im Unternehmenskontext aber auch Gefahren und Probleme genannt werden und von den Berufswechslern eher Wunsch und Notwendigkeit. Unternehmensseitig wird zunehmend auf Stabilität verzichtet. Beispielsweise lautet eine Aussage: „Zur Kultur gehört: Wir wollen ein kurzlebiges, dynamisches Unternehmen sein." Durch diese Haltung entsteht die Anforderung an die Mitarbeitenden, die im Unternehmen bleiben wollen, dieser Flexibilitätsforderung nachzukommen. Mitarbeitende, denen diese Umsetzung gelingt, äussern sich zufrieden. Beispielsweise meinen zwei Befragte: „Es gibt nicht die Möglichkeit der Freiheiten des Beraterlebens und die Sicherheit." „Ich habe die Haltung, dass keine Veränderung perfekt ist und man aus den Erfahrungen lernen muss. Deshalb bin ich jetzt auch nicht so verunsichert." Für viele Mitarbeitende verläuft dieser Anpassungprozess jedoch nicht so reibungslos, und sie müssen immer wieder Wege finden, mit der Schnelligkeit und Radikalität der Veränderungen, die in ihren beruflichen Alltag eingreifen, umzugehen.
Die Unternehmen bieten den Mitarbeitenden, um trotz radikaler Veränderungen ein gewisses Mass an Kontinuität zu gewährleisten, verschiedene Massnahmen an:

- *Finanzielle Sicherheit während der Stellensuche:* In betrieblichen Arbeitsmarktzentren erhalten gekündigte Arbeitnehmende während einer beruflichen Neuorientierung Lohnfortzahlungen und Sozialleistungen. Die Unterstützungsdauer variiert von 2-3 Monaten bis zu 1,5 Jahren.
- *Unterstützung bei der Stellensuche* durch Information über Stellenangebote, Bewerbungskurse und evtl. auch Weiterbildungsveranstaltungen.
- *Möglichkeit der Partizipation:* Mitarbeitende werden aufgefordert, bei der Erarbeitung und Umsetzung eines neuen Arbeitszeitmodelles oder bei laufenden Anpassungen im Rahmen eines Reorganisationsprozesses mitzuarbeiten. Dabei sollen sowohl Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt als auch der Informationsfluss zwischen Entscheidenden und Betroffenen unterstützt werden.
- *Information und Kommunikation während Veränderungsprozessen:* Die rechtzeitige Sensibilisierung der Mitarbeitenden für zukünftige Veränderungen oder die frühzeitige Information über die Auflösung von Bereichen mit der Aufforderung zur Stellensuche schafft Transparenz und ermöglicht, dass Mitarbeitende eigene Schritte mit im Unternehmen getroffenen Entscheidungen abstimmen können.
- *Perspektive bieten:* Eine persönliche Entwicklungsperspektive durch Commitment-Gespräche im Rahmen von Management Development Prozessen bzw. nach Outsourcing-Prozessen zu bieten, soll vor allem qualifizierten Mitarbeitenden eine Zukunft im Unternehmen nahelegen.
- *Veränderungsbereitschaft als Teil der Unternehmenskultur:* Die langfristige kulturelle Entwicklung, die besonders vom mittleren Kader getragen wird, soll bei den Mitarbeitenden die Bereitschaft stärken, Veränderungsprozesse mitzutragen.

Insgesamt füllen diese Massnahmen die durch den Wegfall alter Sicherheiten entstandene Lücke jedoch nicht. Für viele Mitarbeitende ist damit noch nicht geklärt, wie sie mit den Veränderungen

umgehen und die von ihnen geforderte Flexibilität erreichen können. Unter Umständen entsteht diese Situation durch die unternehmensseitig vielfach fehlende Bewusstheit, wie wichtig es ist, Mitarbeitende durch Veränderungsprozesse hindurch zu begleiten. Dazu trägt möglicherweise auch die teilweise in den Unternehmen erkennbare Hilflosigkeit bei, wie mit diesen Veränderungsprozessen umgegangen werden kann, da diese über einen ökonomische und strukturelle Entwicklung hinaus auch Human Ressourcen und Organisationskultur betreffen.

Die befragten Berufswechsler nehmen im Vergleich mehr Unsicherheiten in Kauf als den Mitarbeitenden in den Unternehmen zugemutet werden. Sie fällen ihre Entscheidungen jedoch in der Regel nicht in Abhängigkeit von Arbeitgebenden und setzen ihre eigenen Ressourcen ein (vgl. Kap. 4.2). Ausserdem spielt aus Sicht der befragten Personen die Orientierung an den eigenen Kompetenzen eine im Vergleich zu den Unternehmen grössere Rolle. Bei vielen Interviewpartnerinnen und -partnern folgt der berufliche Lebenslauf einem kontinuierlichen Auf- und Ausbau der eigenen Fähigkeiten. Die Weiterentwicklung orientierte sich jeweils am aktuellen Stand des Wissens und Könnens, von dem ausgehend weitere Schritte (z.B. Zweitausbildung) geplant wurden. Der Erwerb von Kompetenzen erfolgte immer über die in der aktuellen Arbeitstätigkeit notwendigen hinaus. Der Spannungsbogen dessen, was bisher beruflich möglich war und in Zukunft möglich sein würde, bietet den Befragten Orientierung. Die Rolle der Unternehmen dabei war aus Sicht der Befragten eher passiv, da sie die beruflichen Neuorientierungen bis auf eine Ausnahme nicht unterstützten. Zudem muss bezweifelt werden, dass die in einem Unternehmen von den Mitarbeitenden erwartete Orientierung an den eigenen Kompetenzen konsequent umgesetzt wird, da dies bedeuten würde, Mitarbeitende in über den Arbeitsplatz hinausweisenden Kompetenzen zu fördern und betriebliche Identifikation noch stärker zu reduzieren.

Vor allem bei den Interviewpartnerinnen und -partnern, die ihre beruflichen Entscheidungen zu einem wesentlichen Teil durch nicht-berufliche Situationen begründeten, kommen nicht-berufliche Lebensbereiche wie die eigene Familie oder die Freizeitgestaltung als Orientierungsrahmen hinzu.

5 Konsequenzen für Forschung und Praxis

Die Vermutung, dass neue psychologische Verträge traditionelle, auf Arbeitsplatzsicherheit bauende Formen ablösen, wurde überprüft und bestätigt. Wie die Zuordnung der untersuchten Unternehmen zu drei Stufen der Veränderung zeigen, sind neue psychologische Verträge weder grundsätzlich noch vollständig umgesetzt, sondern ein Kontinuum von konservativen hin zu drastischen Formen zeichnet sich ab. Das Nebeneinander verschiedener Sicherheiten, die diese unterschiedlichen Vertragsformen bieten, rückt die Forderung nach der Fairness psychologischer Kontrakte ins Blickfeld. Sie kann zur Bewertung der Angemessenheit von Kontrakten dienen, zumal keine allgemein gültige Vertragsformen empfohlen werden kann. Mit dem Ziel, einen Aushandlungsprozess zu unterstützen, der zu solchen von beiden Vertragsparteien als fair bewerteten Kontrakten führen kann, wurden Leitlinien für die Gestaltung psychologischer Verträge abgeleitet. Die Notwendigkeit der unternehmensseitigen Gestaltung von Verträgen kann dabei durch die Beispiele von Kontrakten belegt werden, in denen Inhalte nicht explizit verhandelt wurden und es daher zu keinem Konsens kam.

Die Tendenz eines Bedeutungswandels, der die individuelle berufliche Entwicklung ebenso wie die persönliche Identität betrifft, konnte gezeigt werden. In Gegenüberstellung mit den unternehmensbezogenen Ergebnissen unterstützen diese von den Personen selbst im Rückblick positiv bewerteten Modelle beruflicher Flexibilität die Gestaltungsempfehlungen, da sie vor allem in der Frage der Ressourcen zum Kompetenzerwerb und des Kompetenzerwerbs selbst eine gravierende Diskrepanz zwischen den durch die Person und den durch das Unternehmen aufgewendeten Mitteln zeigen.

Um diesen Wandel in der beruflichen Identifikation und Identität zu bestätigen, ist jedoch der Vergleich zu Personen mit kontinuierlichem Berufsverlauf bzw. stabilen Beschäftigungsverhältnissen notwendig. Dies ist in einem Nachfolgeprojekt angestrebt, in dem die Verbindung zwischen persönlichen Identitäten, beruflichen Biographien und psychologischen Kontrakten in Unternehmen vertieft werden wird.

Literaturverzeichnis

Anderson, N. & Schalk, R. (1998). Editorial: the psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior, 19* (Special Issue), 637-647.

Arnold, J. (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5* (4), 511-520.

Baethge, M. (1999). Institutionalisierung oder Indvidualisierung – Arbeit und Bildung im Übergang zur Informationsgesellschaft. In H. Hansen, B. Sigrist, H. Goorhuis & H. Landoldt (Hrsg.), *Bildung und Arbeit – das Ende einer Differenz?* (S. 19-38). Aarau: Sauerländer.

Baethge, M., Hantsche, B., Pelull, W. & Voskamp, U. (1988). *Jugend: Arbeit und Identität. Lebensperspektiven und Interessenorientierungen von Jugendlichen. Eine Studie des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI)*. Opladen: Leske & Budrich.

Beck, U. (1999). *Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgerschaft*. Frankfurt: Campus.

Boos, M. (1993). Die Fallstudienmethodik. In F. G. Becker & A. Martin (Hrsg.), *Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele* (S. 33-46). München, Mering: Hampp Verlag.

Bracher, H. (1999). Auf dem Markt begehrt – ein Leben lang! *Persorama, 23* (1), 28-31.

Brewster, C., Hegewisch, A. & Mayne, L. (1994). Flexible working practices: the controversy and the evidence. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in european human resource management. The Price Waterhouse Cranfield survey* (pp. 168-193). London: Routledge.

Cavanaugh, M. A. & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 323-340.

Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Frey, H.-P. & Hausser, K. (1987). Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In H.-P. Frey & K. Hausser (Hrsg.), *Identität. Der Mensch als soziales und personales Wesen* (S. 3-26). Stuttgart: Enke.

Gross, M. (1998). *Bildungssysteme und soziale Ungleichheit. Die Strukturierung sozialen Handelns im internationalen Vergleich*. Dissertation, Humboldt Universität.

Grote, G. & Udris, I. (1993). Arbeit und Persönlichkeit: Auf der Suche nach einem differentiell-dynamischen Verhältnis. In I. Udris & G. Grote (Hrsg.), *Psychologie und Arbeit. Arbeitspsychologie im Dialog* (S. 142-159). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Grote, G. & Ulich, E. (1993). Die Untersuchung von Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeit: Arbeitspsychologische Grundlagenforschung oder angewandte Persönlichkeitspsychologie? In W. Bungard & T. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 103-125). Bern: Huber.

Guest, D. E. (1998a). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior, 19* (Special Issue), 649-664.

Guest, D. E. (1998b). On meaning, metaphor and the psychological contract. A response to Rousseau. *Journal of Organizational Behavior, 19* (Special Issue), 673-677.

Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 323-261). San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, D. T. & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract. Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26* (3), 22-37.

Hausser, K. (1995). *Identitätspsychologie*. Berlin: Springer.

Heinz, W. R. (1995). *Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation*. Weinheim: Juventa.

Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management, 8*, 151-162.

Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New deals: the revolution in managerial careers*. Chichester: Wiley.

Herriot, P. & Reilly, P. A. (Eds.). (1998). Flexibility in europe [Special Issue]. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 7* (1).

Herriot, P. & Stickland, R. (Eds.). (1996). The management of careers [Special Issue]. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5* (4).

Hiltrop, J.-M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal, 13* (3), 286-294.

Hoff, E.-H. (1994). Arbeit und Sozialisation. In K. A. Schneewind (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie I Pädagogische Psychologie, Band 1 Psychologie der Erziehung und Sozialisation* (S. 525-552). Göttingen: Hogrefe.

Hoff, E.-H., Lappe, L. & Lempert, W. (1990). *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiografien. Eine Längsschnittstudie*. Bern: Huber.

Kelle, U. & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
Keupp, H. (1997). Diskursarena Identität: Lernprozesse in der Identitätsforschung. In H. Keupp & R. Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung* (S. 11-39). Frankfurt: Suhrkamp.
König, J. (1994). *Berufliche Entwicklung und Arbeitslosigkeit. Plädoyer für eine entwicklungspsychologische Erwerbsbiographieforschung.* (Augsburger Berichte zur Entwicklungspsychologie und Pädagogischen Psychologie Nr. 63). Augsburg: Universität, Forschungsstelle für Pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie.
Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken* (3. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
Lüdi, M. & Lomot, B. (1999). Arbeitsmarktfähigkeit anstelle von Arbeitsplatzsicherheit. *Persorama, 23* (1), 23.
Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century? In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 2000* (pp. 1-61). Chichester: John Wiley.
Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22* (1), 226-256.
Nicholson, N. (1996). Towards a new agenda for work and personality: traits, self-identity, "strong" interactionism, and change. Guest editor's introduction. *Applied Psychology: An International Review, 45* (3), 189-205.
OECD (1997). *Labour market policies: new challenges. Theme 3: lifelong learning and employability.* (OECD working papers Vol. 5, No. 88). Paris: OECD.
Parks, J. M., Kidder, D. L. & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19* (Special Issue), 697-730.
Pierer, H. v. (1999). Qualifizierung als Schlüsselfaktor für den Arbeitsmarkt. *Politische Studien, 50* (Sonderheft 2), 65-71.
Purcell, K. & Purcell, J. (1998). In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 7* (1), 39-59.
Reilly, P. A. (1998). Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 7* (1), 7-22.
Robinson, S. L. (1995). Violation of psychological contracts. Impact on employee attitudes. In L. E. Tetrick, J. Barling & et al. (Eds.), *Changing employment relations. Behavioral and social perspectives* (pp. 91-108). Washington: APA.
Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1995). Violating of psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15* (3), 245-259.
Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1992). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior, 15*, 1-43.
Schallberger, U. (2000). Berufliche Tätigkeit als "Determinante" interindividueller Differenzen. In M. Amelang (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie VIII Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Band 3 Determinanten interindividueller Unterschiede* (S. 407-454). Göttingen: Hogrefe.
Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Semmer, N. & Schallberger, U. (1996). Selection, socialisation, and mutual adaptation: resolving discrepancies between people and work. *Applied Psychology: An International Review, 45* (3), 263-288.
Sheldon, G. (1995). *Berufliche Flexibilität im Spiegel der Zeit*. Bern: Bundesamt für Statistik.
Tregaskis, O., Brewster, C., Mayne, L. & Hegewisch, A. (1998). Flexible working in europe: the evidence and the implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 7* (1), 61-78.
Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management, 37* (1), 71-83.
Voss, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31* (3), 473-487.
Voss, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50* (1), 131-158.
Voss, G. G. & Pongratz, H. J. (1999). Entgrenzte Arbeitskraft – entgrenzte Qualifikation. In H. Hansen, B. Sigrist, H. Goorhuis & H. Landoldt (Hrsg.), *Bildung und Arbeit – das Ende einer Differenz?* (S. 39-48). Aarau: Sauerländer.

Anhang: Psychologische Kontrakte in den Unternehmen A-L

Unternehmen A *(Informations- und Kommunikationsdienstleistung)*

Der Kontrakt in Unternehmen A ist weitgehend traditionell. Dabei sind für alle Mitarbeitenden verbindliche Angebote und Erwartungen des Unternehmens klar kommuniziert.

A bietet:

- *Sicheren Arbeitsplatz:* A ist darauf angewiesen, dass Mitarbeitende von ingesourcten Informatikabteilungen im Unternehmen bleiben, da sie als Know-How-Träger die laufenden Aufgaben weiterführen müssen (für alle 1 Jahr Anstellungsgarantie).
- *Interne Entwicklungsperspektive:* A bietet seinen Mitarbeitenden die Möglichkeit interner Stellenwechsel (überwiegend horizontal), die durch eine interne Stellenbörse erleichtert werden. Für die Mitarbeitenden bewirken interne Wechsel auch die Erweiterung der eigenen Fähigkeiten im Sinne der Arbeitsmarktfähigkeit. Ausserdem wird verhindert, dass Mitarbeitende wegen fehlender Zukunftsaussichten das Unternehmen verlassen.
- *Liberale Präsenz:* Heimarbeitsplatz, keine geregelte Arbeitszeit.
- *Loyalität:* A wünscht keine grössere Distanz zu den Mitarbeitenden: „Wir haben das Interesse, dass die neuen Leute bei A bleiben." Die während der Phase der Personalabbaus gestiegene Distanz von Beschäftigten zum Unternehmen wird als unerwünscht bewertet.

A erwartet:

- *Eigenverantwortung für Entwicklung von Fähigkeiten und Laufbahn:* Die Arbeitnehmenden müssen zunehmend Eigenverantwortung für die Entwicklung von Fähigkeiten, für die eigene Laufbahn und für das bei internen Wechseln notwendige Beziehungsnetz übernehmen.
- *Fähigkeiten:* Die Mitarbeitenden müssen die ihrer Position entsprechenden Fähigkeiten mitbringen bzw. erwerben.
- *Versetzbarkeit und Mobilität* der Mitarbeitenden.
- *Leistungsorientierung:* A erwartet von seinen Mitarbeitenden Leistung, die die Kunden des Unternehmens zu zahlen bereit sind. Die Zielsetzungen müssen erreicht werden und wirken sich in einer persönlichen und bereichsspezifischen Leistungskomponente auf den Lohn aus.
- *Prozess- und Kundenorientierung:* Abweichungen von unternehmensweit definierten Standards können Konsequenzen, z.B. auf den Lohn, nach sich ziehen.

Die befragte Führungskraft, die die eigene Zukunft bei A sieht und das Unternehmen als seinen Wunscharbeitgeber bezeichnet, formuliert folgende Erwartungen:

- berufliche Perspektive,
- Erwerb von Arbeitsmarktfähigkeit,
- Möglichkeit durch seine Tätigkeit bei A (im Rahmen des Outsourcing, s.u.) verschiedene andere Unternehmen kennenzulernen,
- Politik der offenen Türen im Unternehmen.

Vor allem die Survivors der Phase des Personalabbaus zu Beginn der 90er Jahre achten verstärkt auf die eigene Arbeitsmarktfähigkeit und die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten. Zudem verfolgen sie den Arbeitsmarkt mit mehr Interesse und würden die Firma allenfalls verlassen.

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):

Eine geringe Bindung zwischen A und Mitarbeitenden wird als Nachteil dargestellt. Sie war allein in den Phasen des Personalabbaus von Vorteil, da Mitarbeitende von sich aus das Unternehmen verlas-

sen haben. A unternimmt beispielsweise grosse Anstrengungen, den Insourcing-Prozess so zu gestalten, dass eine stabile Bindung aufgebaut werden kann. Interesse von A ist dabei, gut qualifizierte Personen anzustellen und diesen im Unternehmen eine Perspektive zu bieten. Eine enge Bindung dient in diesem Fall dazu, Mitarbeitende mit Qualifikationen, die auf dem Arbeitsmarkt im Moment nicht zu finden sind, langfristig im Unternehmen zu behalten. Allerdings unterscheiden sich die Chancen der Mitarbeitenden, die operative Tätigkeiten übernehmen (s.o.).

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Massnahmen, um die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen zu festigen, sind:

- die eingehende Betreuung der Mitarbeitenden während des Insourcing-Prozesses,
- die Vermittlung der Unternehmenskultur und -werte beim Eintritt in die Organisation,
- die Führung von ingesourcten Abteilungen und das Coaching dieser Mitarbeitenden durch Führungskräfte von A,
- die interne Entwicklung (interner Arbeitsmarkt, der jedoch nicht auf einen hierarchisch klar definierten Aufstieg eingeschränkt ist, sondern auch horizontale Stellenwechsel mit dem Ziel der Erweiterung der Qualifikation vorsieht).

Unternehmen B *(Informations- und Kommunikationsdienstleistung)*

Der Kontrakt in Unternehmen B ist relativ traditionell, da das Unternehmen eine dauerhafte Bindung zu den Mitarbeitenden anstrebt. Es wird jedoch eingeräumt, dass die jungen Mitarbeitenden (Durchschnittsalter im Unternehmen unter 30 Jahren) mit ihren auf dem Arbeitsmarkt gefragten Qualifikationen wahrscheinlich in einigen Jahren in andere Unternehmen wechseln werden. Diese Stellenwechsel sind jedoch nicht durch Unzufriedenheit mit B motiviert, sondern durch den Wunsch weitere Erfahrungen zu sammeln.
B bietet:

- *Arbeitsplatzsicherheit:* B versucht die Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten, sofern sie den gewünschten Einsatz und die erwartete Leistung zeigen.
- *Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit:* B bietet Weiterbildungsmassnahmen wie Informationsveranstaltungen, Ausbildung in Projektmanagement, Job Enrichment und berufsbegleitende Ausbildungen. Diese sind auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten. Weiterbildungswünsche der Mitarbeitenden werden grundsätzlich geschätzt, B beteiligt sich finanziell jedoch nur an Ausbildungskosten, die aus Unternehmenssicht notwendig sind. Viele der Mitarbeitenden verfügen bereits über Qualifikationen, die auf dem Arbeitsmarkt begehrt sind. Horizontale Stellenwechsel innerhalb von B tragen zur Erweiterung der Fähigkeiten bei.
- *Interne Entwicklungsperspektive*: B ermöglicht horizontale Stellenwechsel (Stellenbörse auf dem Intranet), da wegen der flachen Hierarchie ein Aufstieg im Unternehmen nicht möglich ist. Diese Fachkarriere soll u.a. die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen festigen.
- *Kultur- und Freizeitgestaltung:* Zielsetzung ist dabei, attraktiver Arbeitgeber zu werden, die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen und ihre Loyalität zu erreichen und die hohe zeitliche Belastung zu kompensieren.

B erwartet:

- *Veränderungsbereitschaft*, Belastbarkeit.
- *Eigenverantwortung für persönliche Weiterentwicklung.*
- *Einsatz und Leistung* sowie die Bewältigung eines hohen Arbeitspensums auch über die formale Arbeitszeit hinaus.

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Eine geringe Bindung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen wird eher negativ bewertet, aber es wird berücksichtigt, dass die Mitarbeitenden wegen ihres jungen Alters das Unternehmen wahrscheinlich irgendwann verlassen werden. Anliegen ist es, die Mitarbeitenden und damit Kompetenzen, die auf dem Arbeitsmarkt im Moment gesucht sind, ans Unternehmen zu binden.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Die gewählten Massnahmen beziehen sich vor allem auf nicht-materielle Leistungen wie Wertschätzung der Mitarbeitenden, persönliche Entwicklung im Unternehmen und Freizeitgestaltung. Materielle Massnahmen werden explizit nicht eingesetzt. Das Unternehmen setzt auf die Entwicklung einer Corporate Identity oder Corporate Culture, um die Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden zu festigen.

Unternehmen C *(Maschinenindustrie)*

In Unternehmen B wird explizit eine Veränderung des Kontraktes angestrebt und durch die Personalabteilung kommuniziert. Mögliche Folgen wie Personalabbau oder Fluktuation in grösserem Ausmass sind bisher jedoch noch nicht eingetreten.
C bietet:

- *Langfristige Beschäftigung im Konzern*, nicht unbedingt innerhalb des Unternehmens, ist erwünscht, aber Arbeitsplatzsicherheit wird nicht geboten.
- *(Finanzielle) Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit:* Jedes Jahr steht jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin ein bestimmter Betrag zur Verwirklichung eigener Weiterbildungswünsche zur Verfügung.
- *Weiterbildung* zur Unterstützung der internen Entwicklung und der Arbeitsmarktfähigkeit: Massnahmen werden im Mitarbeitergespräch vereinbart.
- *Job Rotation* innerhalb des Unternehmens (mit dem Ziel der funktionalen Flexibilisierung): Mitarbeiter können sich über Bereichsgrenzen hinweg bewerben bzw. angeworben werden. Unterstützt wird dies durch eine Datenbank mit freien Stellen. Mitarbeitende sollen mindestens 18 Monate an einem Arbeitsplatz arbeiten, bevor sie abgeworben werden, aber nicht länger als 10 Jahre am gleichen Arbeitsplatz sitzen. Auch der neu gebildete Mitarbeiterpool (s.u.) garantiert Job Rotation.
- *Teilzeitarbeit* ist möglich.

C erwartet:

- *Eigenverantwortung für die persönliche Weiterentwicklung und Laufbahnplanung* (Unterstützung im Mitarbeitergespräch). C nimmt dabei in Kauf, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wenn sie Zusatzausbildungen (z.B. Nachdiplom) absolviert haben und im Unternehmen nicht entsprechend ihren erworbenen Fähigkeiten eingesetzt werden.
- *Polyvalenz.*

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Eine geringe Bindung zwischen Organisation und Person wird unternehmensseitig zwar als Vorteil dargestellt, ist aber de facto noch nicht umgesetzt. Als Vorteil der geringeren Bindung wird das für das Unternehmen entstehende Flexibilitätspotential gesehen, da die für das Unternehmen notwendigen Fähigkeiten leichter zur Verfügung gestellt werden können (funktionale Flexibilität). Vorteil für die Beschäftigten ist die für die eigene Entwicklung günstige Polyvalenz und Arbeitsmarktfähigkeit. Aus der für die Beschäftigten nachteiligen Arbeitsplatzunsicherheit entstanden bisher noch keine Konsequenzen.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Das Unternehmen C gestaltet den psychologischen Kontrakt explizit neu. Gewählte Massnahmen in diesem Prozess sind:

- Information und Kommunikation,
- Beratung und Unterstützung der Mitarbeitenden, ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu entwickeln und sich unter Umständen beruflich neu zu orientieren,
- Erleichterung interner Wechsel durch Ab- und Bewerben sowie einen Stellenmarkt.

Unternehmen D *(Energieversorgung/KMU)*

In Unternehmen D besteht ein relationaler Kontrakt zwischen den Partnern (Unternehmensgründer) neben einem transaktionalen Kontrakt zu wechselnden Kooperationspartnern. Daher wird im folgenden der Kontrakt zwischen diesen unterschiedlichen Vertragspartnern beschrieben.
D bietet/erwartet gegenüber den Partnern:

- *Unbegrenzte Anstellung:* Dabei ist die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes durch die Auftragslage bestimmt.
- *Fester Aufgabenbereich, aber funktionale Flexibilität:* Weiterbildung on-the-job durch die Übernahme flexibel anfallender Aufgaben, kontinuierliche Erweiterung des persönlichen Aufgabengebietes.
- *100%iger Einsatz.*

D bietet/erwartet von Kooperationspartnern (contractors):

- *Projektbezogene Aufträge.*
- *Projektspezifisches Know-How.*

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Die Kombination von enger Bindung zwischen den Partnern und geringer Bindung zu Kooperationspartnern wird als optimal bewertet. Dadurch kann das Unternehmen langsam wachsen, ohne dass Bereiche aufgebaut werden müssen, deren Auftragslage unsicher ist. Partner übernehmen anfallende Aufgaben. Von Kooperationspartnern, deren Leistung das Unternehmen nicht zufriedenstellten, kann sich das Unternehmen mühelos trennen.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Die lockere Bindung zu Kooperationspartnern wird bewusst gepflegt, um zur gewünschten Zeit, das notwendige Know-How zur Verfügung zu haben.

Unternehmen E *(Informations- und Kommunikationsdienstleistung)*

Obwohl Unternehmen E einen sicheren Arbeitsplatz und damit eine potentiell langfristige Beschäftigung bietet, tritt der ökonomische Fokus der Beschäftigungsbeziehung stärker hervor. Die Betonung von Langfristigkeit und Förderung der Mitarbeitenden durch die Personalabteilung, damit im Unternehmen die notwendigen Kompetenzen zur Verfügung stehen, werden durch die Forderung nach leistungsgerechter Entlohnung und Loyalität der Mitarbeitenden auf Zeit ergänzt.
E bietet:

- *Sicheren Arbeitsplatz:* E ist darauf angewiesen, dass Mitarbeitende von ingesourcten Informatikabteilungen im Unternehmen bleiben, da sie als Know-How-Träger die laufenden Aufgaben weiterführen müssen.
- *Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit* durch Weiterbildung (z.B. interne Schulung bis zum Wirtschaftsinformatiker), Job Rotation, internen Aufstieg, neues und erweitertes Arbeitsgebiet (internationale Aufgaben) oder internationales Assigment.
- *Weltweites Netzwerk* von Mitarbeitenden (Niederlassungen in allen Kontinenten), das Mitarbeitende z.B. für Projekte aktiv nutzen können.

E erwartet:

- *Versetzbarkeit und Mobilität*, damit Mitarbeitende in anderen ingesourcten Informatikabteilungen eingesetzt werden können.
- *Eigeninitiative* der Mitarbeitenden bezüglich beruflicher Entwicklung, Weiterbildung, Integration in das Unternehmen, internationalen Assignments, gerechter Entlohnung, verbesserter Unterstützung der Mitarbeitenden.
- *Leistung und Zielorientierung:* Zwar sind Arbeitszeiten nicht vorgegeben, jedoch müssen Ziele erreicht werden. Somit steigt der Druck auf die Beschäftigten.
- *Einsatz von Freizeit* für Arbeit oder Weiterbildung.

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Die Bindung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden wird von den verschiedenen Interviewpartnerinnen und -partnern unterschiedlich bewertet. Aus Sicht des Personalwesens werden die Vorteile einer stärkeren Bindung betont und es wird kritisiert, dass mögliche, teilweise auch angekündigte Massnahmen nicht umgesetzt werden. Vorteile für das Unternehmen wären dabei, dass neue Aufgaben oder Sonderfunktionen schnell mit eigenem Personal besetzt werden können, die Fluktuation gesenkt werden kann und verschiedene Kulturen der ingesourcten Unternehmen leichter integriert werden können. Mitarbeitende ziehen ein mittleres Mass an Bindung vor, wobei Engagement und Identifikation gegen Weiterbildungsförderung ausgetauscht werden. Die Langfristigkeit der Beziehung entsteht durch die kurzfristige persönliche Perspektive im Unternehmen, nicht aber durch ein Commitment für die Zukunft.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
In Unternehmen E werden verschiedene Massnahmen explizit angeboten, aber nicht konsequent eingesetzt:

- fachliche Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden entsprechend ihrem Entwicklungspotential,
- interne Stellenwechsel im Unternehmen oder im Konzern (internationale Assignments),
- Integration der Funktionsträger (z.B. des System Managers) in eine grössere Einheit, um fachliche Unterstützung zur Verfügung zu stellen,
- Integration aller Mitarbeitenden im Rahmen einer gemeinsamen Unternehmenskultur.

Unternehmen F *(Chemische und Pharmazeutische Industrie)*

Unternehmen F pflegte in der Vergangenheit langfristige Beschäftigungsbeziehungen, die sich nun durch zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit verändern. Der Abbau von Arbeitsplätzen am Standort Schweiz wird als Folge von Globalisierung und Verlagerung der Produktion ins Ausland dargestellt.
F bietet:

- *Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit:* "Wir sagen, dass man kein Anrecht auf eine Stelle für immer hat. Wir sagen aber auch, dass wir die Leute so weit fördern wollen, dass wir keine Stelle, aber eine Anstellbarkeit garantieren."
- *Weiterbildung:* Pflichtausbildung und interne technische Kurse werden während der Arbeitszeit angeboten. Zielsetzung ist dabei, dass die Mitarbeitenden fachlich auf dem aktuellen Stand sind und die Fähigkeiten erlernen, die für die Zukunft wichtig sind. Mitarbeitende, die nicht die notwendigen intellektuellen Voraussetzungen mitbringen oder keine Weiterbildung wollen, erhalten ein Minimum an Weiterbildung. Weiterbildung in externen Schulen oder Kursen ist möglich, bedingt aber, dass die Interessen von Mitarbeiter und Unternehmen vereinbart werden, die Finanzierung und der Zeitaufwand zwischen Unternehmen und Mitarbeiter geteilt werden und der Mitarbeiter bereit ist dafür Opfer zu bringen (z.B. eigene Zeit).

- *Hervorragende Arbeitsbedingungen* halten Mitarbeiter und Kader davon ab, zu kündigen, da sie keine entsprechende Alternative in der Schweiz finden würden. Sehr gute Löhne in den Gesamtarbeitsvertragsbereichen bedingen, dass vor allem unqualifizierte Mitarbeitende keine vergleichbare Stelle finden würden und damit der Verlust des Arbeitsplatzes vielfach auch einen Verlust von Lohn- und Sozialleistungen bedeutet.

F erwartet:

- *Zeitliche Flexibilität* der Mitarbeitenden in Abhängigkeit von der Auftragslage.
- *Reibungslosen Ablauf in der Produktion und gewissenhafte Erfüllung der Aufgaben*.
- *Commitment* und Bereitschaft, Opfer zu bringen, z.B. Freizeit zu investieren für über interne, technische Kurse hinausgehende Weiterbildung.

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Im Unternehmen F besteht Konsens darüber, dass die Lockerung der Bindung als notwendige Anpassung im Rahmen der Globalisierung akzeptiert werden muss. Diese Lockerung der Bindung wird jedoch sehr unterschiedlich bewertet. Sie ermöglicht unternehmensseitig Flexibilität, fördert Innovation und Einsatzbereitschaft jedoch nicht. Ausserdem bewirkt sie eine Ökonomisierung der Beziehung, da von Mitarbeitenden erwartete Leistungen separat honoriert werden müssen.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Neben der expliziten Kommunikation, dass Arbeitsmarktfähigkeit Beschäftigungssicherheit ersetzt, werden im Moment keine Massnahmen zur Gestaltung der Bindung eingesetzt, da über den Auf- bzw. Abbau von Bereichen noch nicht entschieden wurde. Als Forderung wird genannt, dass das Unternehmen Loyalität und Identifikation stärker fördern sollte und die Mitarbeiterorientierung in der Führung zunehmen sollte.

Unternehmen G *(Banken und Versicherungen)*

Die Fusion der beiden Vorgängerorganisationen zu Unternehmen G wird durch Konkurrenzfähigkeit und Entwicklung der Branche im Prozess der Globalisierung begründet. Sie führte zum Abbau von Arbeitsplätzen im Bereich Ressourcen und Logistik, nicht aber im Kundenbereich. Ausserdem verliessen mehr Mitarbeitende als erwartet das Unternehmen während des Integrationsprozesses. Die Fusion bewirkte auch eine Veränderung des Kontraktes: Der frühere „Beamtenkontrakt", der quasi eine Arbeitsplatzgarantie einschliesst, war nicht weiterhin gültig; Loyalität und Identifikation brachten die Mitarbeitenden den Vorgängerorganisationen entgegen, nicht aber Unternehmen G.

G bietet:

- *Langfristige Beschäftigung für Mitarbeitende in Schlüsselpositionen* (Mitarbeitende, die wegen ihrer Fähigkeiten für das Unternehmen wichtig sind) und im Kundenbereich.
- *Arbeitsmarktfähigkeit durch fortlaufende Qualifizierung:* Interne Stellenwechsel tragen zur fachlichen Entwicklung bei.
- *Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende in Schlüsselpositionen*.
- *Besondere Leistungen gegenüber Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen* wie Teamentwicklung, Coaching oder individuelle Fördermassnahmen.

G erwartet:

- *Eigenverantwortung für Arbeitsmarktfähigkeit:* Die Arbeitsmarktfähigkeit aufrechtzuerhalten, liegt im Bereich der Eigenverantwortung. Möglichkeiten dazu können durch die Arbeitstätigkeit gegeben sein, z.B. erwarb der befragte Mitarbeiter Grundlagenwissen durch die Arbeit in Spezialprojekten des Fusionsprozesses. Diese Eigenverantwortung wird nicht durch geplante und fortlaufende Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit durch das Unternehmen begleitet.

- *Veränderungsbereitschaft, Versetzbarkeit und Mobilität:* Mitarbeitende müssen bereit sein, auf Veränderungen einzugehen, die zum Beispiel ihre Position betreffen.
- *Leistungsorientierung.*

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Die gelockerte Bindung bringt für das Unternehmen den Vorteil, dass der Kontrakt im Prozess der Fusion, beispielsweise für den Personalabbau und die Anpassung an die aktuelle Entwicklung der Branche, instrumentalisiert werden kann. Nachteile für das Unternehmen sind, dass Mitarbeitende darauf mit einer Ökonomisierung des Kontraktes oder mit Kündigung reagieren.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
In Unternehmen G wird die Beziehung nur zu bestimmten Mitarbeitenden bewusst gestaltet. Massnahmen, um die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen zu erhalten, sind:
- Mitarbeitergespräche, um Zukunft der Mitarbeitenden zu planen,
- besondere Leistungen gegenüber Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen,
- Unterstützung der Mobilität der Mitarbeitenden.

Unternehmen H *(Beratung)*

Mit der Restrukturierung des Unternehmens H – einer im Beratungsbereich tätigen Konzerntochter – veränderte sich der psychologische Vertrag massgeblich. Die früher bestehende langfristige Beschäftigung ist als Folge der finanziellen Flexibilisierung heute nicht mehr gegeben.
H bietet:
- *Weiterbildung:* Individuelle Planung hängt von Zielerreichung ab: „Ich habe im letzten Jahr ein Managementprogramm gemacht: 1,5 Jahre, 90 Tage Ausbildung, wenn ich das zum 8-Stunden-Tag rechne. Habe hin und wieder ein Wochenende drangegeben, habe abends im Hotel 4 Stunden fürs Geschäft gemacht und habe meine Jahresziele zum grössten Teil erreicht. Ich musste 9 Arbeitstage weniger machen. Mein Chef gab mir Rabatt auf meine Umsatzziele. Ende des Jahres hatte ich sie ohne Rabatt erreicht.“ Coaching richtet sich nach Fähigkeiten, Neigungen und Defiziten der Mitarbeitenden. Der Weiterbildungsbedarf orientiert sich auch daran, ob die Marktfähigkeit des Unternehmens in einem Bereich gesteigert werden soll.
- *Entwicklungsperspektive (horizontale Wechsel) innerhalb des Konzerns:* „Es ist ein erklärtes Ziel, die Berater, die das möchten, in eine Linienfunktion oder eine Fachspezialistenfunktion zurückzubringen. Im Idealfall würde man sich eine Rotation im 3-Jahres Rhythmus wünschen. Es ist sehr realistisch für jüngere Berater, die ca. 40 sind, die einen MBA abschliessen. Es ist ein Interesse eine Dynamisierung in das Beraterteam zu bringen. Der Eindruck soll nicht entstehen, Beratung sei eine Endstation. Man ist stolz, dass man erstmals einen Geschäftsführer bei einer Konzerntochter stellen konnte. Damit ist ein Ziel erreicht worden, die Mitarbeiter in die Linie zurückzuspeisen.“
- *Gute Arbeitsbedingungen:* gegenseitiger institutionalisierter Informationsaustausch, Freizeitgestaltung wie monatliche Ausflüge oder Weihnachtsessen fördern Loyalität zum Unternehmen.
- *Kombination verschiedener Anstellungen möglich*, z.B. angestellte und selbständige Beratung, publizistische und journalistische Tätigkeit.
- *Keine Arbeitsplatzsicherheit* ausser für ältere Mitarbeiter mit über 20 Dienstjahren.

H erwartet:
- *Eigenverantwortung für Arbeitsmarktfähigkeit:* „Die Arbeitsmarktfähigkeit liegt in der Verantwortung des Mitarbeitenden. Die Ausbildungsziele legen wir gemeinsam fest. Wir übernehmen meistens Kosten, sorgen dafür, dass er gehen kann, portieren ihn.“ In der Verantwortung der Mitarbeitenden liegt die Initiative für Förderungsmassnahmen und oftmals muss er seine Frei-

zeit dafür aufbringen. Er wird vom Unternehmen finanziell und durch die Abstimmung der Zielsetzungen unterstützt.

- *Ziel- und Kundenorientierung* (früher konzeptionelle Leistung statt Ertragsziel).
- *Verantwortung für Firmenerfolg:* Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für den Firmenerfolg, die sich in flexiblem Lohnanteil niederschlägt.
- *Hohe Eigenverantwortung für Umsatz und Aufträge*: Der eigene Umsatz und die Summe akquirierter Aufträge gehen in eine flexiblen Lohnanteil ein.

Gegenseitige Loyalität wird nicht erwartet. Ein Mitarbeiter führt aus: „Die Mitarbeiter identifizieren sich mit sich selbst, denn sie wissen, dass sie bestimmte Fähigkeiten haben. Sie identifizieren sich mit der Firma, weil es eine Firma dieses Konzerns ist; es ist ein Brand. Es gibt eine gewisse Loyalität den Kunden gegenüber, vor allem den Konzern-Kunden. Für mich gehört Loyalität auch dazu; es nicht für alle MA gleich. Loyalität ist immer mit einem persönlichen Engagement verbunden. Wenn ich arbeitsmarktfähig bin, schaut die Firma, dass sie mich sonst wieder verwenden kann. Loyalität ist im Konzern an einem kleinen Ort, wenn es zeitlich nicht übereinstimmt."

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Die Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden wird von den Befragten nicht als verpflichtend eingestuft, und dies wird als Normalität im Beratungsumfeld dargestellt. Ausnahmen sind jedoch für ältere Mitarbeiter möglich. Das Unternehmen unterstützt den Schritt in Linienfunktionen oder sogar Managmentpositionen. Das Beratungsumfeld bietet dabei für Unternehmen und Mitarbeitende ein günstiges Setting für diese Bindung auf Zeit. Dadurch, dass alle Leistungen (z.B. auch persönliche Leistungsziele) als Teil der Zielsetzungen in die Entlohnung eingehen, vollzieht sich eine Ökonomisierung der Beziehung.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Das Unternehmen nutzt bzw. nutzte verschiedene Massnahmen, um die Beziehung zu den Mitarbeitenden dynamischer zu gestalten:

- Personalumbau und Selektion von Mitarbeitenden, die geringere Loyalität schätzen,
- Zielorientierung gekoppelt an Entlohnung,
- Höherqualifizierung durch Weiterbildung, z.B. MBA,
- Unterstützung von Wechseln innerhalb des Konzerns (auch in Managementpositionen),
- Folgeaufträge beim Übergang in die Selbständigkeit.

Unternehmen I *(Medien)*

Im Unternehmen I hat durch grundlegende technische und organisatorische Veränderungen ein Wandel von einem „Beamtenkontrakt" zu einem „Angestelltenkontrakt" stattgefunden. Statt mit grossen Freiheiten und grosser Sicherheit ausgestattet zu sein, wird neu den Mitarbeitenden Arbeitsmarktfähigkeit auf den internen und externen Arbeitsmarkt als Gegenleistung für eigeninitiatives und kundenorientiertes Handeln geboten. Viele Leute haben im Prozess aber sowohl ihre örtliche wie ihre emotionale Heimat verloren.
I bietet:

- *Arbeitsplatzsicherheit:* Personelle Kontinuität ist gewünscht von all denen, die Veränderungen und Neuorientierungen mittragen. Dies wurde auch beim Veränderungsprozess berücksichtigt, indem die Bedürfnisse der vorhandenen Mitarbeitenden möglichst beachtet wurden.
- *Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit:* Statt sehr spezifisch für die Unternehmensbedürfnisse auszubilden, ist das Ziel jetzt, breitere Kompetenzentwicklung zu ermöglichen, damit „Leute kompetent unser Unternehmen verlassen können". Es besteht ein sehr grosses Weiterbildungsangebot und auch viel zeitlicher Spielraum für Weiterbildungen.

- *Teilzeitarbeit* ist erwünscht.

I erwartet:

- *Eigeninitiative* im Arbeitsalltag und bzgl. Weiterbildung.
- *Nutzung von Freiräumen in Richtung Kundenorientierung* statt Selbstverwirklichung.
- *Berufsethos*.
- *Teamarbeit*.
- *Loyalität* bei gleichzeitiger Erwünschtheit paralleler Engagements bei anderen Arbeitgebern.

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Früher war die Bindung zu stark, Mitarbeitende und Unternehmen waren sehr träge und selbstverliebt. Es wurde als Familie gelebt und auch Konflikte wurden als Familie ausgetragen. Den Mitarbeitenden wurde maximale Sicherheit und maximale Freiheit gleichzeitig geboten. Aus falschverstandener Sorge um die Mitarbeitenden wurde ihnen zu spät/gar nicht gesagt, wenn sie ihre Arbeit nicht gut machten. Die kürzlich erfolgten Veränderungen haben alle aufgerüttelt, zum Teil mit grossen Loyalitätsverlusten auf seiten der Mitarbeitenden, aber mit den Vorteil, dass die Bindung nun neu und offener definiert werden kann. Es müssen nicht mehr alle mit allem einverstanden sein.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Arbeitsinhalte und die darin vorhandenen Freiräume sind wichtiger als finanzielle Anreize, um Bindung zu fördern. Individualität ist durch Markterfordernisse eingeschränkt, aber immer noch erwünscht, wobei sie durch ein gemeinsames Ziel zu bündeln ist.

Unternehmen J *(Informations- und Kommunikationsdienstleistung)*

Unternehmen J befindet sich in einem radikalen Wandel von einem langfristigen, Arbeitsplatzsicherheit garantierenden Kontrakt zu einem kurzfristigen, der dem Unternehmen grössere Flexibilität ermöglicht. Diese Veränderung ist mit dem massiven Abbau von Arbeitsplätzen verbunden, der damit begründet wird, dass das Unternehmen trotz Globalisierung konkurrenzfähig bleiben muss und der technologische Wandel Mitarbeiter mit anderen Fähigkeiten erfordert.

J bietet:

- *Weiterbildung:* Vom Unternehmen finanzierte Weiterbildung ist begrenzt auf am Arbeitsplatz einsetzbare Fähigkeiten und hängt vom Return of Investment für das Unternehmen ab. Sonstige Ausbildungen müssen die Mitarbeitenden auf privater Basis machen. Als notwendig für das Unternehmen wird z.B. ein persönliches Entwicklungsprojekt für operative Mitarbeitende gesehen, das bessere Transparenz über ihre Fähigkeiten und die notwendigen Entwicklungsmassnahmen schaffen soll, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern und den Personalabbau aufzufangen. Umschulungen sind jedoch für Mitarbeitende die unter Umständen vom Arbeitsplatzabbau betroffen sind (z.B. Mitarbeitende mit B-Status, s.u.) möglich.
- *Materielle Sicherheit:* Freigestellte erhalten während der Phase der beruflichen Neuorientierung (max. 2 Jahre) im betrieblichen Arbeitsmarktzentrum unveränderten Lohn und Sozialleistungen.
- *Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit* von Freigestellten, z.B. durch Qualifizierung für neue Stellen, Umschulung für Personen mit organisationsspezifischen Qualifikationen und in Form von Beschäftigungseinsätzen (z.B. als Techniker beim Schweizer Radio).
- *Interne Stellenbörse*, die interne Bewerbungen erleichtert.
- *Keine Arbeitsplatzsicherheit*.

J erwartet:

- *Veränderungsbereitschaft:* „Überidentifikation“ der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen ist nicht erwünscht. Sie sollen sich nicht an ihre Position im Unternehmen oder ans Unternehmen binden.

- *„Mind Change“:* Die Mitarbeitenden müssen akzeptieren, dass sich der Kontrakt verändert hat. Für Freigestellte bedeutet das, dass sie aktiv eine neue Beschäftigung suchen und auch eine Stelle mit bis zu 10% geringerem Lohn annehmen müssen.
- *Sicherheit in den eigenen Fähigkeiten* statt am Arbeitsplatz: Auch für die nähere Zukunft wird keine Arbeitsplatzsicherheit gegeben.
- *Eigenverantwortung für Beschäftigung und berufliche Flexibilität:* Bei der beruflichen Neuorientierung werden Fähigkeiten, die Personen aus früheren Berufen oder anderen Lebensbereichen (z.B. Pflege des Ehemannes) mitbringen, explizit berücksichtigt.
- *Polyvalenz.*
- *Teamarbeit.*

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Für das Unternehmen überwiegen die Vorteile der gelockerten Bindung, z.B. die gewonnene Flexibilität, nicht aber für die Mitarbeitenden oder Entlassenen, die immer noch Loyalität und Sicherheit erwarten. Dennoch wird die Veränderung von allen Seiten als Notwendigkeit akzeptiert. Ein Interviewpartner fordert, dass das Unternehmen gegenüber den Survivors ein Commitment abgeben sollte: „Dass man mittelfristig – Zeithorizont 1-2 Jahre – angewiesen ist und mit ihnen im Boot fahren will, dass man auf sie zählt, dass es den Leuten einen Kick gibt, ein Commitment auf der qualitativen Ebene.“
Die Angebote und Erwartungen des Unternehmens verändern sich jedoch schneller und radikaler als die der Mitarbeitenden und eine langfristige Vorbereitung und Unterstützung durch Information und Qualifizierungsmassnahmen fehlen. Daher kann nicht erwartet werden, dass die Mitarbeitenden oder Entlassenen die Veränderung der Bindung unverzögert nachvollziehen können. Zudem ist für sie der Schritt von dem früher bedeutenden internen Arbeitsmarkt mit ausgeprägten organisationsspezifischen Qualifikationen zur Arbeitsmarktfähigkeit sehr weit. Insgesamt entsteht daher der Eindruck, dass die Lockerung der Bindung vor allem als Mittel des Personalab- und -umbaus genutzt wird.

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Um den neuen psychologischen Kontrakt zu vermitteln, werden vor allem Kommunikation und Informationsstrategien gewählt:
- Allgemein wird kommuniziert, dass ein lebenslanger Beruf oder eine lebenslange Anstellung nicht mehr zeitgemäss sind. Den Mitarbeitenden wird empfohlen, neben dem beruflichen Engagement andere Lebensbereiche sowie soziale Netzwerke zu pflegen und Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung zu übernehmen.
- Im besonderen wird über den Stellenabbau, die Auflösung von Bereichen und über interne freie Stellen informiert. Mitarbeitende in Abteilungen, die von einem Abbau betroffen sind, werden aufgefordert eine neue Stelle zu suchen.
- Über die Arbeit des Arbeitsmarktzentrums wird informiert: „Wir bringen dort Testimonials ein, gut verlaufene Beratungen, damit die Survivors sehen: ‚Meinen ehemaligen Kollegen geht es gut.‘“

Weitere Massnahmen betreffen den proaktiven Umgang mit dem Personalabbau:
- Offensiven, Mitarbeitende intern zu vermitteln,
- in Einzelfällen externe Vermittlung von Mitarbeitenden.

Unternehmen K *(Maschinenbau)*

Wie sehr sich der psychologische Kontrakt verändert hat, wird von den Interviewpartnern unterschiedlich eingeschätzt. Da der Personalbestand in der Schweiz während den letzten 10 Jahren kon-

tinuierlich abgebaut wurde, besteht jedoch Einigkeit darüber, dass das Unternehmen keine Arbeitsplatzsicherheit mehr bieten kann.

K bietet:

- *Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit:* Das Unternehmen bietet Lernmöglichkeiten durch Job Rotation sowie Arbeit an modernsten Bearbeitungscentern und fördert damit die Vielseitigkeit der Mitarbeitenden. Folgende Einschränkungen gelten: Qualifizierte Mitarbeitende werden stärker unterstützt als angelernte. Zukunftsfähigkeit der Ausbildung ist nicht garantiert, denn beispielsweise werden Mechaniker, nicht aber Informatiker ausgebildet.
- *Persönliche Perspektive* für qualifizierte Mitarbeitende auch innerhalb des Unternehmens durch Entwicklungsmöglichkeiten und Commitment gegenüber den Mitarbeitenden.
- *Spezifischen Kontrakt gegenüber Mitarbeitern in Schlüsselpositionen* (Mitarbeitende, die wegen ihrer Fähigkeiten für das Unternehmen wichtig sind)*:* Vorgesetzte werden zum persönlichen Gespräch mit diesen Mitarbeitern angehalten und sollen ihnen gegenüber ein Commitment bis zur nächsten Phase des Personalabbaus abgegeben. Anerkennung soll 1. im persönlichen Gespräch („Auf dich zählen wir."), 2. durch Ausbildungen, 3. durch Systeme (z.B. Aufstieg zum Prokuristen oder leitenden Mitarbeiter, Prämien) gezeigt werden.
- *Gute Arbeitsbedingungen:* interessante Arbeit, gute Arbeitsplätze, gute Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Inselleitern sowie Betriebsleitern, Entlohnung.
- *Keine Arbeitsplatzsicherheit*.

K erwartet:

- *Flexibilität*, Vielseitigkeit und Versetzbarkeit.
- *Engagement der Mitarbeitenden* ist Voraussetzung für Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit.
- *Distanzierte Identifikation:* Die früher hoch bewertete 100%ige Identifikation mit dem Unternehmen lässt nach, nicht jedoch die Identifikation mit der Arbeit. Loyalität wird dem Unternehmen so lange entgegengebracht, wie es einen Arbeitsplatz bieten kann. Diese Erwartung entspricht auch der Sicht des Kontraktes aus Mitarbeiterperspektive.
- Den *Wandel des Kontraktes* sollen die Mitarbeitenden mitvollziehen und eigene Ressourcen wie soziale Netzwerke aktivieren.

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):

Eine stabile Bindung zu den Mitarbeitenden wird im Unternehmen hoch bewertet, kann aber unter den gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht erhalten werden. Die Veränderung des Kontrakts wird daher zur Notwendigkeit und die Werte Arbeitsplatzsicherheit, Identifikation und Loyalität verlieren an Wichtigkeit. Das Unternehmen argumentiert dabei weniger mit dem ökonomischen Nutzen für das Unternehmen, als mit der Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden. Einziger Vorteil aus Unternehmenssicht ist, das Unternehmen und damit Arbeitsplätze zu erhalten. Ein Interviewpartner meint: „Wir haben eine relativ gute Kultur, was das Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer betrifft. … Es ist grosses Vertrauen beidseitig."

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:

Das Unternehmen nutzt vor allem Massnahmen der Information und Kommunikation, um den veränderten Kontrakt mitzuteilen und den Mitarbeitern eigenverantwortliche Entscheidungen zu ermöglichen:

- Information der Mitarbeitenden und insbesondere der Arbeitnehmervertretung zu wirtschaftlicher Entwicklung, Auftragslage und Arbeitsauslastung (s.o.).
- Zurückhaltende Kommunikation der veränderten Bedingungen: „Wir sagen nicht direkt, dass das Unternehmen keinen sicheren Arbeitsplatz mehr bieten kann. Es wird immer wieder wie-

derholt, dass es keinen Arbeitsplatz fürs Leben mehr gibt. Wir versuchen, den Trend Schritt für Schritt zu wechseln."

- Commitment gegenüber den Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen und Anerkennung deren besonderer Leistung (s.o.).

Unternehmen L *(Informations- und Kommunikationsindustrie)*

Das Unternehmen vollzieht in Folge des technologischen Wandels einen Personalumbau von Mitarbeitenden mit technisch-handwerklichem Wissen und Können zu Mitarbeitenden mit Wissen und Können zur Anwendung von Software Tools. Früher langfristige Beschäftigungsbeziehungen werden nach und nach durch kurzfristigere projektbezogene Anstellungen ersetzt. Arbeitsmarktfähigkeit als Teil der Angebote und Erwartungen wird dabei bewusst als Teil einer Qualifizierungsstrategie genutzt.

L bietet:

- *Relative Arbeitsplatzsicherheit* für bestimmte Mitarbeitende: Mitarbeitende, die Motivation und die mentale Bereitschaft für Veränderungen mitbringen, können durch die Unterstützung der Firma für eine gewisse Zeit einen gesicherten Arbeitsplatz haben.
- *Erhalten der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit:* Das Unternehmen formuliert im Geschäftsbericht 1998: „Wie kann sichergestellt werden, dass stets ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, deren berufliche Qualifikationenden aktuellen Anforderungen entsprechen? … Welche Vorkehrungen können für Mitarbeiter getroffen werden, deren Arbeitsplatz als Folge des Wandels, trotz bester persönlicher Qualifikationen, verloren geht?
  L sieht die Lösung in der Erhaltung der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters. … Dazu gehören die Möglichkeiten zur Jobrotation, eine interne Stellenvermittlung (Job Clearing), das ‚Knowledge Management', das mittels Datenbanken und Intranet konzernweit die Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dokumentiert, sowie Unterstützungsprogramme wie das Computer Based Training (CBT) im Bereich Softwarewerkzeuge, welches das marktgerechte Wissen der Mitarbeiter fördert."
- *Identifikationsmöglichkeit:* L bemüht sich darum, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren. Massnahmen dabei sind: Informationen, konsequentes Handeln, Mitarbeitende für eine neue Herausforderung zu befähigen, Resultate der Mitarbeiterbefragung zu kommunizieren und Massnahmen abzuleiten, Umgang mit den Mitarbeitenden in Führung und Personalmanagement.
- *Unterstützung bei Weiterbildung:* Ausbildungsmöglichkeiten stehen alle Mitarbeitenden immer offen und werden im Gespräch mit dem Vorgesetzten vereinbart. Das Unternehmensinteresse entscheidet dabei über das Ausmass an Unterstützung (Übernahme von Kosten, Arbeitszeit). Mitarbeitende, die die an sie gestellten Erwartungen erfüllen, werden eher gefördert.

L erwartet:

- *Fachkompetenz, Interdisziplinarität, Polyvalenz:* Individuelle, auf Wünsche der Mitarbeitenden abgestimmte Lösungen werden gesucht.
- *Eigenverantwortung für Arbeitsmarktfähigkeit:* Im Geschäftsbericht 1998 wird fortgeführt: „Die erfolgreiche Nutzung dieser Angebote setzt voraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigenverantwortlich ihren persönlichen Beitrag zur Neuausrichtung und zur Weiterentwicklung ihrer beruflichen Fähigkeiten leisten." Zielsetzung ist dabei, dass Mitarbeitende einen Bereich im Falle eines Abbaus verlassen können und in einem anderen Bereich oder einem anderen Unternehmen eine Stelle finden.
- *Leistungsorientierung*.
- *Flexibilität:* Mitarbeitende sollten rasch auf neue Situationen eingehen können, den Wechsel vollziehen wollen und breites Wissen als Voraussetzung dafür mitbringen.

Bewertung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (Vor- und Nachteile):
Vorteile einer flexibleren Bindung sind vor allem für das Unternehmen gegeben. L kann so den Übergang von einer langfristig fest angestellten Belegschaft zu flexibel angestellten Arbeitnehmenden gestalten, um flexibel auf die veränderte Marktsituation reagieren zu können. Das Risiko für Beschäftigung tragen dabei stärker als zuvor die Arbeitnehmenden. Interesse des Unternehmens ist dennoch, Know-How-Träger aus dem Informatiksektor, die auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden sind, ans Unternehmen binden. Wesentlicher Vorteil für die Mitarbeitenden ist, dass sie sich in ihrem Berufsfeld und über ihr Berufsfeld hinaus weiterentwickeln können und das Unternehmen Unterstützung dafür bereitstellt. Dadurch werden ihre Kompetenzen bzw. ihre Beschäftigungsfähigkeit zu ihrem Potential. Dieser Vorteil kann jedoch nicht von allen Mitarbeitenden gleichermassen genutzt werden, da ältere, aufgrund ihrer beruflichen Entwicklung weniger flexible Personen, die das notwendige Basiswissen nicht mitbringen, diese Lernchance nicht wahrnehmen können. Fraglich ist daher, ob alle Mitarbeitenden in diesem Veränderungsprozess genügend Unterstützung erhalten.
Der befragte Linienvorgesetzte setzt stärker auf sozio-emotionale Anteile des Kontraktes und formuliert als Forderung und Vision: „Wichtig wäre, Möglichkeiten im gesamten Umfeld zu implementieren, damit Mitarbeiter den sich abzeichnenden Umbau mitmachen können. Dort Voraussetzungen schaffen, dass sie das können. Das geht sehr weit, dass der Arbeitgeber rüberbringt, dass er ein Interesse hat, dass die Mitarbeiter die Umbauten machen, dass er ein Gefühl gibt, dass vieles kurzlebiger und ungewisser ist, dass es eine gewissen Sicherheit gibt, aber nicht mehr in dem Kontext, wie man es früher verstanden hat. Anreize, dass man als Arbeitnehmer individuelle Massnahmen treffen kann, damit man sich verändern kann. Es wird dem Mitarbeiter kommuniziert, dass wir ihn brauchen und wollen, dass er den Umbau mitmacht."

Massnahmen zur Gestaltung der Bindung:
Massnahmen, um die Bindung flexibler zu gestalten, sind:

- Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit (s.o.).
- Information der Geschäftsleitung zu Managementprozessen, Organisation und Geschäft mit dem Ziel, für Mitarbeitende grössere Transparenz herzustellen. Zunehmend werden dafür neue Kommunikationsmittel wie Intranet genutzt.
- Frühzeitige Information der betroffenen Mitarbeitenden über Stellenabbau und bevorstehende Kündigung (s.o.).