
BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten, anwendungsorientierten Masterarbeiten aus, die im Jahr 2013 an renommierten Wirtschaftslehrstühlen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz entstanden sind.

Die mit Bestnote ausgezeichneten und durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlenen Arbeiten weisen i.d.R. einen deutlichen Anwendungsbezug auf und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Teilgebieten der Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchs-Wissenschaftlern Orientierung geben.

Christian Tracht

Arbeitsmotivation in Veränderungsprozessen

Qualitative Untersuchung
unter Berücksichtigung des
psychologischen Vertrages

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt

 Springer Gabler

Christian Tracht
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-04617-0
DOI 10.1007/978-3-658-04618-7

ISBN 978-3-658-04618-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Meinen
drei
Motivatoren

Geleitwort

Die SRH Fernhochschule Riedlingen ist fest in regionalen und überregionalen Kooperationen verankert. Sie ist ein anerkannter Partner für Forschung und Entwicklung und bearbeitet innovative Ideen angewandter Wissenschaft.

Lehre und angewandte Forschung sind die zentralen Säulen der Hochschule. Die Forschung dient der Generierung von praxisrelevantem Wissen und Know-how, das die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärkt und den Studierenden aktuell zur Verfügung gestellt wird. Die Studierenden profitieren von der Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Instrumente.

Die Qualität von Lehre und Forschung bedingt sich inhaltlich und strukturell. Forschungs- und Entwicklungsprojekte in Kooperation mit der Wirtschaft und geförderte Projekte der öffentlichen Hand nehmen dabei eine besondere Stellung ein.

Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten stehen auf einem breiten Fundament in allen Studiengängen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspsychologischen Studiengängen wird gerade aufgrund der Matrixstruktur der Hochschule gefördert.

Die Anwendungsorientierung unserer Forschung ist nicht nur unserem Selbstverständnis, sondern insbesondere dem Umstand geschuldet, dass ca. 95% unserer Studierenden berufsbegleitend studieren. Konsequenterweise wird der Großteil der Abschlussarbeiten im näheren Umfeld des Arbeitgebers geschrieben, greift also betriebliche Fragestellungen auf.

Nicht nur praxisrelevant, sondern darüber hinaus auch noch wissenschaftlich besonders anspruchsvoll sind dann solche - wie die drei eingereichten - Arbeiten, die über die Lösung konkreter betrieblicher Probleme hinausgehen und versuchen, generalisierbare Ergebnisse abzuleiten.

Der weiterbildende Masterstudiengang "Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management" wurde erstmalig zum WS 2010/11 angeboten und verfolgt das Ziel, Persönlichkeiten mit erstem Studienabschluss in den Bereichen Füh-

zung & Management sowie Arbeits- und Organisationspsychologie oder Markt- und Werbepsychologie weiterzubilden.

Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich all jenen Personen danken, ohne die diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt für seine Bereitschaft, diese Masterthesis zu betreuen. Seine fachlichen Anregungen haben sehr dazu beigetragen, die Arbeit in die richtigen Bahnen zu lenken.

Mein Dank gilt auch meinen Ansprechpartnern im JobService der Deutschen Bahn, welche mich mit großem Engagement und viel Herzlichkeit immerzu unterstützt haben. Eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung dieser Arbeit war die Offenheit und das mir entgegengebrachte Vertrauen der Interviewteilnehmer. Ein herzlicher Dank gilt daher allen Mitarbeitern, die an den Interviews teilgenommen haben und bereit waren, berufliche und persönliche Dinge einzubringen.

Mein innigster Dank gilt abschließend meiner Frau Susann. Ihr danke ich für ihre Unterstützung, Nachsicht und Inspiration, die ich nicht nur während dieser Arbeit erfahren durfte, sondern in den zurückliegenden vier Semestern sicherlich übergebührend in Anspruch genommen habe.

Christian Tracht

Zusammenfassung / Abstract

In dieser Arbeit wurde das Thema der Arbeitsmotivation bei Bestandsmitarbeitern der DB Jobservice GmbH untersucht. Vor dem Hintergrund ihrer jahrzehntelangen Unternehmenszugehörigkeit stellt der Jobverlust ein einschneidendes Erlebnis dar. Mit dem Übergang in die interne Arbeitsvermittlung soll ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten und gesteigert werden, um somit neue Aufgaben im Konzern übernehmen zu können.

Vor diesem Hintergrund wurde neben den in der Arbeits- und Organisationspsychologie anerkannten Tätigkeitsmerkmalen Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung auch das Konzept des psychologischen Vertrages operationalisiert und mittels Interviewleitfaden erfasst.

Es konnte festgestellt werden, dass der Jobverlust, verbunden mit dem Übergang in den JobService, bei der Mehrzahl der Mitarbeiter zu psychologischen Vertragsverletzungen geführt hatte. Dies war besonders häufig bei jenen Mitarbeitern der Fall, die nicht die Möglichkeit hatten, auf ihren Jobverlust zu reagieren. Zudem zeigte sich, dass einmal erfahrene Vertragsverletzungen nur sehr selten in positive Erwartungsausprägungen transformiert werden konnten.

Die konkreten Maßnahmen der internen Arbeitsvermittlung wurden durch die Betroffenen nur sehr eingeschränkt als motivierend wahrgenommen. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass Mitarbeiter mit positiven psychologischen Vertragserwartungen den Maßnahmen und Abläufen des JobService offener gegenüber standen und auch mehr Eigeninitiative beim Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit zeigten.

Damit betont diese Arbeit die starke Bedeutung motivationsförderlicher Strukturen interner Arbeitsvermittlungen. Diese sollten nicht nur frühzeitig in berufliche Veränderungsprozesse der Mitarbeiter eingebunden werden. Vielmehr ist die Wirkkraft ihrer Maßnahmen im Wesentlichen davon bestimmt, wie gut es ihr gelingt positive psychologische Verträge zu gestalten.

Schlagwörter: Arbeitsmotivation, psychologischer Vertrag, Aufgabencharakteristika, Change Management, Deutsche Bahn, interne Arbeitsvermittlung

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort	IX
Zusammenfassung / Abstract	XI
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXI
1. Einleitung	1
1.1 Untersuchungsgegenstand	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit	3
1.3 Vorgehensweise	4
2. Relevanz und Hintergrund	5
2.1 Veränderte Anforderungen an Arbeitnehmer	5
2.2 Zum individuellen Umgang mit veränderten Anforderungen	7
2.3 Einrichtungen der internen Personalvermittlungen als organisationale Möglichkeit, Flexibilität zu steuern.....	9
2.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen.....	11
3. Theoretische Grundlagen	15
3.1 Arbeitsmotivation	16
3.2 Der psychologische Vertrag.....	20
3.2.1 Abgrenzung und Definition des psychologischen Vertrages	20
3.2.2 Die Inhalte psychologischer Verträge	22
3.2.3 Zur Verletzung psychologischer Verträge.....	25
3.2.4 Zur Veränderbarkeit psychologischer Verträge	26
3.2.5 Zur Bedeutung psychologischer Verträge für das Arbeitsverhalten und die Leistung.....	27
3.2.6 Kritische Würdigung und Schlussfolgerungen	29
3.3 Aufgabenbezogene Motivierungspotenziale.....	30
3.3.1 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	31
3.3.2 Das Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham	34

3.3.3	Das soziotechnische Konzept der Aufgabenorientierung	37
3.3.4	Schlussfolgerungen und relevante Arbeitscharakteristiken	38
4.	Methodik	41
4.1	Die Situation der Deutschen Bahn AG	41
4.1.1	Der Wandel der Deutsche Bahn AG	41
4.1.2	Zur Bedeutung der Beamten.....	43
4.1.3	Betreuung, Qualifizierung und Vermittlung im JobService	46
4.2	Forschungsdesign	48
4.2.1	Auswahl und Beschreibung der Stichprobe	48
4.2.2	Methode der Datenerhebung	51
4.2.3	Methode der Datenauswertung.....	52
4.3	Operationalisierung der Dimensionen des psychologischen Vertrages.....	53
4.4	Operationalisierung der Aufgabencharakteristiken.....	59
5.	Ergebnisdarstellung	69
5.1	Psychologischer Vertrag.....	69
5.1.1	Erwartungen der Interviewpartner – der alte psychologische Vertrag.....	69
5.1.2	Verlust der Arbeit und Übergang in den JobService.....	74
5.1.3	Transformation des psychologischen Vertrages.....	80
5.2	Arbeitscharakteristiken	85
5.2.1	Ganzheitlichkeit.....	85
5.2.2	Anforderungsvielfalt	91
5.2.3	Bedeutsamkeit	94
5.2.4	Autonomie	98
5.2.5	Rückmeldungen	103
6.	Zusammenfassung und Interpretation	109
6.1	Reflexion des Forschungsprozesses.....	109
6.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	111
6.2.1	Psychologischer Vertrag	112
6.2.2	Arbeitscharakteristiken.....	114
6.2.3	Schlussfolgerungen	117

7. Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen	121
7.1 Psychologischer Vertrag	121
7.2 Aufgabencharakteristika.....	123
Anhang	127
Literaturverzeichnis.....	131

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BBG	Bundesbeamtengesetz vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 21. Juli 2012 (BGBl. I S. 1583) geändert worden ist
BeSiTV	Beschäftigungssicherungstarifvertrag
BEV	Bundeseisenbahnvermögen
DB	Deutsche Bahn AG, Berlin
DBGrG	Deutsche Bahn Gründungsgesetz vom 27. Dezember 1993 (BGBl. I S. 2378, 2386; 1994 I S. 2439), das zuletzt durch Artikel 307 der Verordnung vom 31. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2407) geändert worden ist
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. Juli 2012 (BGBl. I S. 1478) geändert worden ist
JCM	Job Characteristics Model
PV	Einrichtungen zur internen Personalvermittlung

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zentrale Elemente relationaler und transaktionaler psychologischer Verträge	24
Tab. 2: Struktur der Grundgesamtheit nach Vermittlungsgrund und Dauer im Bestand	50
Tab. 3: Zusammensetzung der ausgewählten Stichprobe.....	51
Tab. 4: Erwartungen zur Dimension Arbeitsplatzsicherheit	72
Tab. 5: Erwartungen zur Dimension Loyalität	73
Tab. 6: Angaben zu Erwartungsenttäuschungen je Dimension	76
Tab. 7: Differenzierung der Erwartungsenttäuschungen nach Zugangsgrund	79
Tab. 8: Differenzierung der Erwartungsenttäuschungen nach Dauer im Bestand	80
Tab. 9: Transformation des psychologischen Vertrages – Arbeitsplatzsicherheit.....	82
Tab. 10: Transformation des psychologischen Vertrages – Loyalität	83
Tab. 11: Differenzierung transformierter psychologischer Verträge nach Zugangsgrund	84
Tab. 12: Differenzierung transformierter psychologischer Verträge nach Dauer im Bestand (eigene Darstellung).....	85
Tab. 13: Antworthäufigkeiten für die Kategorie Planung der Dimension Ganzheitlichkeit.....	86
Tab. 14: Antworthäufigkeiten für die Kategorie Ausführung der Dimension Ganzheitlichkeit	87
Tab. 15: Antworthäufigkeiten für die Kategorie Kontrolle der Dimension Ganzheitlichkeit.....	88
Tab. 16: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Ganzheitlichkeit nach Zugangsgrund	89
Tab. 17: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Kategorie Planung nach Dauer im Bestand	90

Tab. 18: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Kategorie Ausführung nach Dauer im Bestand	90
Tab. 19: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Kategorie Kontrolle nach Dauer im Bestand	91
Tab. 20: Antworthäufigkeiten der Dimension Anforderungsvielfalt nach Kategorien	92
Tab. 21: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Anforderungsvielfalt nach Zugangsgrund	93
Tab. 22: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Anforderungsvielfalt nach Dauer im Bestand	93
Tab. 23: Antworthäufigkeiten der Dimension Bedeutsamkeit nach Kategorien	96
Tab. 24: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Bedeutsamkeit nach Zugangsgrund	97
Tab. 25: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Bedeutsamkeit nach Dauer im Bestand	98
Tab. 26: Antworthäufigkeiten der Dimension Autonomie nach Kategorien .	100
Tab. 27: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Autonomie nach Zugangsgrund	101
Tab. 28: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Autonomie nach Dauer im Bestand	103
Tab. 29: Antworthäufigkeiten der Dimension Rückmeldung nach Kategorien	104
Tab. 30: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Rückmeldungen nach Zugangsgrund	106
Tab. 31: Differenzierung der Antworthäufigkeiten der Dimension Rückmeldungen nach Dauer im Bestand	107
Tab. 32: Interviewleitfaden	129

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Elemente des psychologischen Vertrages.....	22
Abb. 2:	Modell der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	32
Abb. 3:	Das Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham	35
Abb. 4:	Operationalisierung der Dimension Arbeitsplatzsicherheit	55
Abb. 5:	Operationalisierung der Dimension Loyalität	57
Abb. 6:	Operationalisierung der Moderatorenvariablen	59
Abb. 7:	Operationalisierung der Dimension Ganzheitlichkeit	61
Abb. 8:	Operationalisierung der Dimension Anforderungsvielfalt.....	62
Abb. 9:	Operationalisierung der Dimension Bedeutsamkeit.....	64
Abb. 10:	Operationalisierung der Dimension Autonomie	65
Abb. 11:	Operationalisierung der Dimension Rückmeldung	67
Abb. 12:	Übersicht über die Zusammensetzung des aktuellen psychologischen Vertrages nach IP	118