

## Kurzfassung der Masterarbeit

<b>Name</b>	Lotte Elderhorst
<b>Firma</b>	-
<b>Studiengang (MAS HRM Nr.)</b>	MAS HRM 50
<b>Abschlussjahr</b>	2018
<b>Titel der Masterarbeit</b>	<b>Die Wirkung von organisationalen Veränderungsprozessen auf den psychologischen Vertrag.</b> Wirkungsparameter und Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die sich im Wandel befinden.
<b>BetreuerIn</b>	Prof. Dr. Anita Graf
<b>Vertraulich ( ja/nein)</b>	nein

### Ausgangslage / Problemstellung

In der heutigen, schnelllebigen Zeit müssen viele Unternehmen sich ständig neu ausrichten oder sich dem Markt anpassen und damit verbundene organisationale Veränderungen vornehmen. Diese Veränderungen haben eine Wirkung auf Mitarbeitende und deren psychologischen Vertrag mit der Organisation. Themen, die im juristischen Arbeitsvertrag nicht festgehalten sind, werden im psychologischen Vertrag vereinbart. Da bei Veränderungen dieser psychologische Vertrag eine wichtige Funktion einnimmt, werden in dieser Masterthesis die beiden Themenbereiche psychologischer Vertrag und organisationale Veränderungen miteinander verknüpft.

### Ziele

- Aufzeigen der Einflussfaktoren, welche die Entstehung und Erfüllung des psychologischen Vertrages unterstützen.
- Eruiieren der Risikofaktoren, die zum Bruch des psychologischen Vertrages führen können.
- Untersuchen, welche Wirkung organisationale Veränderungsprozesse auf den psychologischen Vertrag haben.
- Formulieren von Handlungsempfehlungen, mit denen die Fortbestehung des psychologischen Vertrages bei organisationalen Veränderungen gefördert werden kann.

### Nutzen

Die Erkenntnisse zeigen die Auswirkungen auf den psychologischen Vertrag, wenn sich eine Organisation in einem Veränderungsprozess befindet und welche Faktoren zur Aufrechterhaltung der Beschäftigungsbeziehung beachtet werden sollen. Die Handlungsempfehlungen sollen HR-Verantwortlichen und Führungskräften Inputs liefern, um bei organisationalen Veränderungen einen achtsamen Umgang mit Mitarbeitenden zu pflegen und den Erhalt des psychologischen Vertrages zu erreichen.

### Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Zuerst wird anhand einer fundierten Literaturrecherche ermittelt, was bezüglich der Themen psychologischer Vertrag im Kontext mit organisationale Veränderungsprozessen bereits wissenschaftlich behandelt ist. Für die anschliessende empirische Untersuchung wird eine qualitative

Forschungsmethode mit einem interpretativen Paradigma gewählt. Der Interviewleitfaden mit wegweisenden Fragen wird im Laufe der Theoriebearbeitung entwickelt und basiert auf der theoretischen Grundlage der Masterthesis. Es werden teilstrukturierte Interviews mit fünf Experten/-innen und sieben HR-Führungskräften geführt. Die Handlungsempfehlungen werden aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung abgeleitet. Abschliessend wird in einer Schlussbetrachtung ein Fazit aus den gewonnenen Erkenntnissen der Arbeit gezogen.

## **Ergebnisse / Interpretation**

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass die Thematik des psychologischen Vertrages bei HR-Führungskräften bekannt ist, aber meist wenig Beachtung findet. Bei Führungskräften und Mitarbeitenden ist die Thematik sehr wenig bis gar nicht bekannt.

Aus der Theorie wie auch aus der Empirie geht hervor, wie essentiell Kommunikation, Transparenz, Partizipation der Mitarbeitende sowie Klarheit über gegenseitige Erwartungen sind. Es ist von grosser Bedeutung, dass Mitarbeitende und Organisation sich aufeinander einlassen und ihre Beziehung konstant pflegen. Dies ist relevant, da sich mit organisationalen Veränderungen auch die Inhalte des psychologischen Vertrages ändern.

Die empirische Untersuchung kommt zudem zum Ergebnis, dass Unternehmenskultur und Firmenwerte eine wesentliche Rolle in Zusammenhang mit dem psychologischen Vertrag spielen. Der Faktor Zeit hat ebenfalls einen gewichtigen Einfluss. Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen häufig zu wenig Zeit für Veränderungsprozesse nehmen und diese zu wenig achtsam durchführen.

Bezüglich der Aufrechterhaltung des psychologischen Vertrages sind vor allem folgende Faktoren wichtig: Authentizität und Ehrlichkeit, gegenseitiges Vertrauen, klare Kommunikation, Transparenz und Information, Klarheit über gegenseitige Erwartungen, Partizipation der Mitarbeitenden, sich Zeit nehmen für die Veränderung, Wertschätzung.

Bezüglich eines Bruchs des psychologischen Vertrages sind vor allem folgende Faktoren ausschlaggebend: Angst, Frustration, häufiger Vorgesetztenwechsel, Unehrlichkeit.

## **Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen**

Organisationen, die einen Veränderungsprozess vollziehen, sollen sich der Thematik des psychologischen Vertrages und eines achtsamen Umgangs mit Mitarbeitenden bewusst sein. Zudem soll beachtet werden, dass Veränderungen Zeit brauchen und diese entsprechend grosszügig eingeplant werden soll.

Folgende Handlungsempfehlungen werden in der Arbeit genauer beschrieben:

- Ängste reduzieren
- Thematik des psychologischen Vertrages bekannter machen
- Augenmerk auf die verbleibenden Mitarbeitenden legen
- Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen schulen
- Konstant kommunizieren
- Neue Mitarbeitende fundiert einarbeiten
- Partizipation der Mitarbeitenden fördern
- Regelmässige Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft durchführen
- Sich Zeit nehmen für die Führungsarbeit
- Sich Zeit nehmen für die Veränderung
- Viele kleine statt eine grosse Veränderung umsetzen
- Widerstand ernst nehmen