

Erhard Tietel

## Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment

**D**as Meinungsforschungsinstitut Gallup ermittelt seit Jahren den sogenannten „Engagement Index“, bei dem es um die Bindung von Arbeitnehmern in Deutschland an ihre Firma geht. Die Anzahl von Mitarbeitern ohne emotionale Bindung an den Arbeitsplatz beträgt heute ca. 15 %, hinzu kommen mehr als  $\frac{2}{3}$  (70 %) der Beschäftigten mit einer nur geringen emotionalen Bindung, und nur ca. 15 % sind stark emotional an ihr Unternehmen gebunden (Gallup 2014). Die Folgen mangelnder Mitarbeiterbindung für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen sind laut Gallup erheblich, denn derjenige, der sich emotional nicht an sein Unternehmen gebunden fühlt, zeigt „weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – und ist häufiger krank“ (Gallup 2013). Der deutschen Wirtschaft entstehen aufgrund von Fehlzeiten „durch fehlende oder geringe emotionale Bindung der Beschäftigten jährlich Kosten in Höhe von ca. 20 Milliarden Euro“ (ebenda). Die Ursachen für eine geringe emotionale Bindung lassen sich Gallup zufolge „auf Defizite in der Personalführung zurückführen. Viele Arbeitnehmer steigen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber zunehmend desillusioniert (...) und kündigen innerlich. Die Hauptrolle in diesem Prozess spielt fast immer der direkte Vorgesetzte“ (Gallup 2013). Diese Ergebnisse kontrastieren deutlich mit einer Studie, die Forsa im Auftrag des Handelsblattes durch-

geführt hat, in der Führungskräfte nach der Einschätzung ihrer Führungsqualität gefragt wurden: „Fast alle Chefs sind der Ansicht, dass sie ihren Job als Vorgesetzte gut machen“ (Süddeutsche Zeitung, 8./9. Februar 2014). In der Umfrage gaben 95 % der Befragten an, sie hielten sich „für eine gute und bei den Mitarbeitern akzeptierte Führungskraft“ (ebenda). Ihren Beratungsbedarf schätzen sie entsprechend gering ein: 55 % gaben an, bisher nicht an einer mitarbeiterbezogenen Fortbildung teilgenommen zu haben (siehe ebenda).

### EINE GRUPPENDISKUSSION MIT BETRIEBLICHEN INTERESSENVERTRETER\*INNEN

Ich habe meinem Forschungs- und Beratungsfeld entsprechend Vorsitzende von Arbeitnehmervertretungen zu einer Diskussion über die Frage eingeladen, wie sich ihrer Erfahrung nach das Zugehörigkeitsgefühl von Beschäftigten verändert. Ich habe bewusst solche Vorsitzende eingeladen, die stark mit ihrem Betrieb oder ihrer Einrichtung identifiziert sind und sich um konstruktive Aushandlungen mit ihren Geschäftsführungen bemühen. Die Einhelligkeit der Diagnosen sowie das Ausmaß an Enttäuschung und Ärger haben mich überrascht. Ich zitiere:

- „Wir erleben, dass die Identifikation mit der Einrichtung immer mehr den Bach runtergeht. Heute ist vieles austauschbar – und das ist auch so gewollt.“
- „Wir nennen unsere Führungskräfte mittlerweile ‚Nomaden‘, weil sie nach spätestens vier Jahren wieder weg sind.“
- „Die Kollegen sagen: ‚Mein persönliches Umfeld im Betrieb ist mir wichtig. Aber mein Vorgesetzter ist mir relativ egal, weil der in einem halben Jahr sowieso ein anderer ist.““
- „Als unser Leiter für seine über 1000 Leute ein Sommerfest gemacht hat, haben sich 80 Leute angemeldet

Der Beitrag skizziert vor dem Hintergrund der radikalen Marktorientierung von Unternehmen und der systematischen Überforderung von Beschäftigten die abnehmende Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen. Dies kann anhand zweier Konzepte konkretisiert werden: des Wandels des psychologischen Vertrags und des sich verändernden Commitments. Am Horizont tauchen neue Formen von Zugehörigkeit auf.

**Prof. Dr. Erhard Tietel**

lehrt, forscht und berät am Zentrum für Arbeit und Politik und am Studiengang Psychologie der Universität Bremen. Arbeitsschwerpunkte: betriebliche Interessenvertretung, Arbeitsforschung, psychodynamische Organisationsforschung. Redaktionsleitung der Zeitschrift *Supervision*. etietel@uni-bremen.de  
www.uni-bremen.de/zap/ueber-uns/mitglieder/prof-dr-erhard-tietel.html



und 40 sind gekommen. Das ist ein eindeutiges Signal.“

• „Bei uns gibt es seit Urzeiten einen Vertriebswettbewerb. Früher waren die Ziele erreichbar und die Preise im Rahmen: Das Team bekam ein Abendessen gesponsert, und alle gingen mit. Heute sind die Ziele astronomisch und die Preise völlig abgehoben. Gelobt wird auch nicht das Team, sondern der Vorturner, es heißt dann nicht: das Team Soundso, sondern das Team von Herrn Soundso. Und was passiert? Die Leute sagen: ‚Da geh ich lieber arbeiten, sollen die doch ihren Scheiß alleine machen. Wir haben jetzt den Fall gehabt, dass fast das komplette Team gesagt hat, sie wollen das nicht. Dieses ‚Wir‘ ist ziemlich out.“

Zu diesem Bild passt, dass der Managementphilosoph Henry Mintzberg (2009) von einem „Verlust des Gemeinschaftssinns in Unternehmen“ spricht.

### **RADIKALE MARKTORIENTIERUNG UND SYSTEMATISCHE ÜBERLASTUNG**

Hintergrund für die Abnahme von Bindung in Organisationen sind die seit den 1990er-Jahren stattfindenden Veränderungen in Organisationen. Um nur einige zentrale Stichworte zu nennen: zunehmende radikale Marktorientierung, kurzfristige Kostensenkungsstrategien, Dezentralisierung und Flexibilisierung, Informatisierung der Arbeit, Entgrenzung und Subjektivierung. Der Arbeitswissenschaftler Gert Schmidt (1999, 18 f.) bringt die Folgen auf die prägnante Formel: „von Produkt zu Projekt“, „von Erledigung zu Erfolg“, von „Schweiß zu Adrenalin“.

Die systematische Überlastung von Beschäftigten (Kratzer u. a. 2011) und die damit einhergehende Zunahme an psychischen Belastungen, Stress und Burnout weisen darauf hin, dass die neue Selbstständigkeit eine Kehrseite hat. Axel Honneth (2002, 146) zeichnet nach, dass die rapide gewachsenen Ansprüche auf indi-

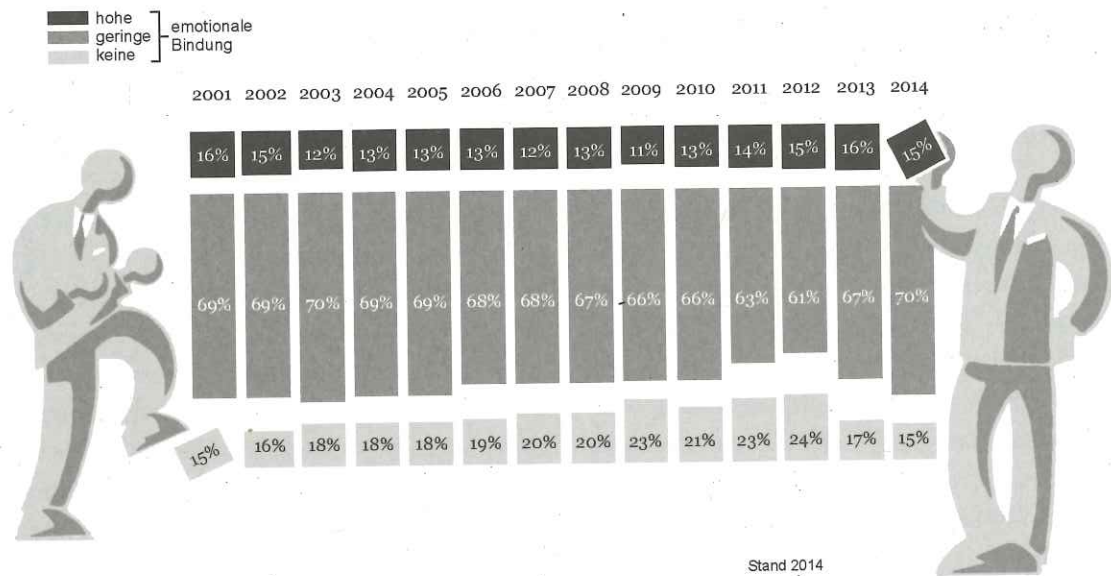
viduelle Selbstverwirklichung zu einem „institutionalisierten Erwartungsmuster“ geworden sind. Die Prozesse, so Honneth, „die einmal eine Steigerung qualitativer Freiheit versprochen, [sind] nunmehr zur Ideologie der De-Institutionalisierung geworden“ und treten den Einzelnen als Forderungen von außen entgegen: „Zunächst zögerlich, dann schließlich massiver werden die Individuen nun nämlich mit der Erwartung konfrontiert, sich als biografisch flexible, veränderungsbereite Subjekte präsentieren zu müssen, um beruflich oder gesellschaftlich Erfolg haben zu können“ (ebenda, 151 f.). Damit einher geht, dass traditionelle Verhaltenserwartungen und Verpflichtungen als nicht mehr zeitgemäß angesehen werden. Dies betrifft vor allem die sozial verpflichtenden Ansprüche der Beschäftigten: Während das traditionelle Leistungsprinzip auf der sozialen Zugehörigkeit von Organisationsmitgliedern zu einem Unternehmen basiert und damit auf einem langfristig angelegten sozialen Austausch, fällt dies beim Übergang zu einem stärker ökonomisch orientierten Leistungsprinzip zunehmend weg (Becke 2008).

Ein zentraler Mechanismus, der diesen Umschlag von Freiheit in Zwang befördert, ist die „indirekte Steuerung“: Unternehmensleitungen reichen die Überlebensbedingungen des Unternehmens – sprich: die Dynamik des Marktes – bis auf das einzelne Team, Projekt oder den einzelnen Arbeitsplatz durch, Beschäftigte werden direkt mit den Markt- und Kundenanforderungen konfrontiert. Zugleich setzt das Management über Kennzahlen und Zielvereinbarungen die Rahmenbedingungen, an deren Erreichung die Beschäftigten gemessen werden. In den Worten des Arbeitgebervertreters Martin Kannegießer: Die absolute Orientierung auf den Kunden und den Druck der Finanzmärkte „herunterzurechnen auf jeden einzelnen Mitarbeiter, das ist das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe

## GALLUP®

## ENGAGEMENT INDEX IN DEUTSCHLAND

im Zeitverlauf



Stand 2014

Copyright© 2015 Gallup, Inc. All rights reserved.

Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre

entscheiden wird“ (zit. in Deckstein 2010). Nur wer immer wieder aufs Neue die Ziele erreicht und sich im Wettbewerb bewährt, hat es verdient, weiterhin dazuzugehören. Wer die – nicht selten von Jahr zu Jahr prozentual steigenden – Ziele nicht erreicht, gilt schnell als „low-performer“, der um seinen Arbeitsplatz fürchten muss. Der Zwang, sich immer wieder neu beweisen zu müssen, führt dazu, dass aus einem Anerkennungsverhältnis mehr und mehr ein „Schuldverhältnis“ wird (Boes et al. 2014, 18).

Diese Veränderungen in der Zugehörigkeit zu Organisationen reflektieren sich in der sozialpsychologischen Arbeitsforschung in zwei Konzepten: dem „psychologischen Vertrag“ und dem „organisatorischen Commitment“.

### PSYCHOLOGISCHER VERTRAG UND COMMITMENT

Mit dem Begriff des „psychologischen Vertrages“ wird ein impliziter Vertrag zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bezeichnet. Er beinhaltet die impliziten Erwartungen, die Beschäftigte an den Arbeitgeber hegen,

sowie die Pflichten, die sie beim Einlösen des Versprechens zu erfüllen gedenken. Komponenten des psychologischen Vertrages sind beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Vertrauen, Loyalität, Anerkennung und interne Karriere-möglichkeiten, für die im Gegenzug Engagement und Leistungsbereitschaft geboten werden. Hierbei wird ein faires Geben und Nehmen erwartet, das im Falle der Nichterfüllung als „Vertragsverletzung“ erlebt wird und zu Enttäuschungen, dem Gefühl des Betrogenenseins und zu tiefem Groll führen kann. Kets de Vries vertritt die These, dass in der Zeit von Business-Re-Engineering und Shareholder-Value der psychologische Vertrag zerbrochen ist, die Identifikation mit der Organisation eine verminderte Rolle spielt und Loyalität von geringerer Wichtigkeit ist (Kets de Vries 2001, 103). Der Organisationsmann und die Organisationsfrau von gestern, so Kets de Vries, „diese Person mit einer großen emotionalen Bindung an seine oder ihre Firma – ist so gut wie verschwunden“ (ebenda).

Diesem Negativszenario stehen vorsichtigeren Ansätze gegenüber, die eher von einer Modifizierung des

psychologischen Vertrages sprechen, die sich durch eine stärkere Eigenverantwortung der Beschäftigten, Ziel- und Leistungsorientierung sowie Flexibilität auszeichne (Raeder/Grote 2001, 354). So auch Heisig (2015, 327): „In dynamischen und hoch kompetitiven Umwelten erwarten Unternehmen von ihren Beschäftigten Flexibilität, Kreativität und Innovationsbereitschaft. Es wird stillschweigend vorausgesetzt, dass sie ihre personalen Ressourcen bei der Realisierung der Unternehmensziele eigenverantwortlich einbringen und damit einen relevanten Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit leisten.“ Während die Erwartungen an das Engagement der Beschäftigten uneingeschränkt fortbestehen bzw. sich in puncto Selbstständigkeit noch verstärken, haben sich die betrieblichen Gegenleistungen verändert: „Die Verantwortlichkeit für die eigene Karriere wird nämlich heute auf die Beschäftigten verlagert“ (ebenda). Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmen ist damit „nicht mehr durch reziproke Austauschbeziehungen gekennzeichnet“, an deren Stelle treten „Unsicherheit und Austauschbarkeit“ (Boes u. a. 2014, 18), die zu spezifischen psychischen Abwehrprozesse führen können. In meinem Buch „Emotion und Anerkennung in Organisationen“ (Tietel 2003) vertrete ich die These, dass Organisationen ihren Mitgliedern lange Zeit ein basales emotionales Holding boten: das Gefühl, auch in der Arbeitswelt einen Ort zu haben, von dem man wusste, dass man „hier hingehört“. Ich habe dafür die Metapher der „sozialen Haut einer Organisation“ geprägt, eine Art „passiven Gehaltenseins“, das den Organisationsmitgliedern ein Gefühl von Sicherheit und Gehaltenheit vermittelt. Meine Vermutung ist, dass vor dem Hintergrund der Erosion des traditionellen psychologischen Vertrags auch die Funktion von Organisationen als eine Art soziale Haut für die Mitarbeiter erodiert, was auf psychischer Ebene mit dem Gefühl, nicht nur den sozialen Halt, sondern auch den eigenen Zusammenhalt zu verlieren, einhergehen kann. Die durch Zielvereinbarungen und Selbstverpflichtungen in Gang gesetzten Tendenzen zur maß- und grenzenlosen Selbstökonomisierung können vor diesem Hintergrund als eine psychosoziale Abwehrstrategie, als kollektive Inszenierung einer Pseudounabhängigkeit interpretiert werden. So gesehen könnte eine Tiefenschicht der Tendenzen zur Hochleistung und zur bewunderungswürdigen Selbstinszenierung darin bestehen, die katastrophische Erfahrung des Aufbrechens der „sozialen Haut“ kollektiv abzuwehren.

Empirische Studien zeigen jedoch auch, dass Beschäftigte nach wie vor „eher an stabilen Formen der Beschäftigung interessiert (sind), was den Erwartungen im alten Muster des psychologischen Vertrages entspricht“ (Hauff 2007, 45). Dies legt nahe, dass der bisherige psychologische Vertrag auf einer latenten Ebene stabiler ist, als es sich die Apologeten eines flexiblen Kapitalismus erhoffen.<sup>1</sup> Psychologische Verträge erweisen sich vor

---

**»Während die Erwartungen an das Engagement der Beschäftigten uneingeschränkt fortbestehen haben sich die betrieblichen Gegenleistungen verändert.**

---

allem dann als veränderungsresistent, „wenn sich Arbeitsbedingungen zu Ungunsten der Beschäftigten verändern“ (Daser 2005, 142). Es hat den Anschein, so Daser, „als würde die Wirkmächtigkeit mehr oder minder bewusster Erwartungen, Wünsche und Werthaltungen fortwirken, selbst dann, wenn anhand formaler Rahmenbedingungen zu erkennen ist, dass sie im Veränderungsprozess nur wenig Berücksichtigung finden werden“ (ebenda). Es kann gut sein, so Daser weiter, dass selbst High Potentials in modernen Dienstleistungsberufen, die wachsende Leistungsanforderungen durchaus akzeptieren, hin und wieder „selbstinszenierungsmüde“ sind und sich insgeheim nach einer Würdigung ihrer Opferbereitschaft sehnen, „die auch jene Anstrengungen anerkennt, die nicht (unmittelbar) zum (sichtbaren) Erfolg führen und dennoch sein Commitment zum Projekt und der Organisation, für die er tätig ist, zum Ausdruck bringen“ (ebenda, 145).

Eine gewisse Mobilitätsmüdigkeit qualifizierter junger Beschäftigter bringt auch eine Studie bei Audi über die sog. „Generation Y“ zum Vorschein: Einerseits suchen die jungen Menschen Herausforderungen, „ein Job muss für sie spannend und abwechslungsreich sein“ (Thomas Sigi, Personalvorstand von Audi, vgl. Spiegel Online 2012). Die junge Generation „will flache Hierarchien, wenig Autoritäten, im Mittelpunkt soll die inhaltliche Aufgabe und nicht die Arbeitszeit stehen. Daneben sind ihnen selbstständiges Arbeiten, Selbstverwirklichung und Gestaltungsspielräume wichtig.“ Überrascht war das Audi-Management jedoch darüber, „dass die Mobilität abnimmt. Die Jungen wollen nicht mehr so oft umziehen, und im Ausland waren sie meist schon während des Studiums. Diese Einstellung ist völlig gegenläufig zum Bedarf der Unternehmen“ (ebenda).

<sup>1</sup> Siehe auch den Beitrag von Kotthoff im vorliegenden Heft.

Ein ähnliches Spannungsfeld bringen die Forschungen zum „organisatorischen Commitment“ zutage, ein Konzept, das den älteren Begriff der Unternehmensbindung abgelöst hat. Commitment wird verstanden als psychologische Bindung zwischen Mitarbeitern und Organisationen, wobei impliziert ist, dass eine starke Bindung für die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten nicht unwesentlich ist. Von den verschiedenen Ansätzen zum Commitment hat sich vor allem das Konzept von Meyer und Allen (1997) als einflussreich erwiesen. Die Autoren unterscheiden zwischen affektivem, abwägendem und normativem Commitment:

**Affektives Commitment** betont die Identifikation mit dem Unternehmen. Es beruht auf den positiven Erfahrungen, die Mitarbeiter mit ihrem Betrieb gemacht haben.

**Abwägendes Commitment** ist das Ergebnis einer rationalen Kosten-Nutzen-Kalkulation der Mitarbeiter. Mitarbeiter bleiben im Unternehmen, weil sie davon ausgehen, dass ein Ausscheiden für sie mit Nachteilen verbunden ist.

**Normatives Commitment** bezeichnet eine moralische Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber der Organisation und beruht auf der Überzeugung, dass es richtig ist, der Organisation treu zu bleiben.

Heisig und Ludwig (2004) haben auf dem Hintergrund des Commitment-Konzeptes in einem großen Hightechunternehmen erforscht, wie sich betriebliche Umstrukturierungen auf die Unternehmensbindung von hochqualifizierten technischen Angestellten auswirken. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die vielfältigen Veränderungen, die im Unternehmen stattgefunden haben, einen spürbaren Wandel im Commitment bewirkten. Sie führen dies vor allem darauf zurück, „dass das Vertrauen in die Beschäftigtensicherheit und die Berechenbarkeit von beruflichen Karrieren deutlich abgenommen hat (ebenda, 81 f.). Alle Interviewpartner betonen, so die Autoren, dass sich aufgrund der Erfahrungen mit Umstrukturierungen „in der gesamten Belegschaft eine vornehmlich *instrumentelle Haltung* gegenüber dem Unternehmen eingestellt hat. Insbesondere die personellen Veränderungen an der Unternehmensspitze haben dazu geführt, dass das für eine emotionale Bindung an das Unternehmen notwendige Vertrauen nicht mehr aufgebaut werden kann“ (ebenda, 87). Vor allem das Gefühl, dass die Geschäftsführung sich nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden fühlt, hat „zu einer *abnehmenden Betriebsbindung*

und zu einem *abwägenden Commitment* geführt“ (ebenda).

Das Konzept des organisationalen Commitments hat sich in den letzten Jahren stärker differenziert. Als bedeutungsvoll erscheint die Frage, ob die Bindungen sich auf die Organisation als Ganzes, auf die Abteilung bzw. das Team oder auf den Vorgesetzten beziehen. Die zitierten Äußerungen von Betriebsräten legen nahe, dass sich die Bindung von der Organisation als Ganzem und der Identifikation mit Vorgesetzten stärker auf die Peer-Ebene der eigenen Berufsgruppe oder des eigenen Teams verschiebt. Zu diesem Schluss kommen auch Heisig und Ludwig (2004, 87); sie schreiben, dass sich positive Gefühle nicht aufgrund der Zugehörigkeit zum Unternehmen entwickeln, sondern „aus der Kooperation mit den Arbeitskollegen und Erfolgserlebnissen, die sich aus dem konkreten Arbeitsprozess ergeben“. So auch Heltzel (2007, 156) aus seiner Erfahrung mit Beratung in sozialen, kirchlichen und gesundheitlichen Einrichtungen. Auch hier führe die große Kluft zwischen den offiziellen Verlautbarungen und der erlebten Firmen- und Führungsrealität zu einem Schwinden der Bindung an die Gesamtorganisation und zu einer stärkeren Orientierung an die Peer-Ebene der eigenen Profession sowie an die eigene Fachlichkeit. Hier seien neue Formen von solidarischen Zugehörigkeitserfahrungen denkbar und könnten neue Bindungen entwickelt werden – die jedoch nicht auf die Organisation beschränkt bleiben. Denn in dem Maße, in dem die Bedeutung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zunimmt und professionelle Netzwerke gegenüber der Organisation einen wichtiger werdenden Bezugspunkt darstellen, entsteht Heisig zufolge (2015, 328) für bestimmte Berufsgruppen „ein eigenständiger Arbeitsmarkt für überbetriebliche, fachlich fundierte Karrieren“. Dies wird sowohl für die Forschung wie für die Beratung die Frage von Zugehörigkeit noch einmal neu aufwerfen und neue Antworten erfordern. ❀

#### LITERATUR

- Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Berlin: Edition Sigma.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2014): Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit. In: Arbeits- und industriepsychologische Studien (AIS). Jahrgang 7, Heft 1, S. 5–23.

- Daser, Bettina (2009):** Mensch oder Kostenfaktor. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Daser, Bettina (2011):** Kollegialität. In: Rolf Haubl/Günter Voß (Hg.): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 38–45.
- Deckstein, Dagmar (2010):** Angst ist kein Motivator. In: SZ-Management vom 17. Mai 2010. [siehe: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/sz-management-angst-ist-kein-motivator-1.516375>]
- Gallup (2014):** Gallup Engagement Index. [siehe: <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>]
- Gallup Pressemitteilung (2013):** 6. März.
- Hauff, Sven (2007):** Flexibilisierung von Beschäftigten und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen. In: Arbeit. 16 (1), S. 36–53.
- Heisig, Ulrich (2015):** Vom „Organization Man“ zur „Boundaryless Career“ in der Wissensarbeit. In: Irene Dingeldey et al. (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 315–335.
- Heisig, Ulrich/Ludwig, Thorsten (2004):** Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech-Unternehmen. Universität Bremen: Institut für Arbeit und Wirtschaft, IAW Forschungsbericht 4. [siehe: <http://www.iaw.uni-bremen.de/downloads/FB-6HeisigLudwig.pdf>]
- Heltzel, Rudolf (2007):** Der Gruppenanalytiker in komplexen Supervisionsaufträgen oder: wie GRAS mich bei der Beratungsarbeit in Organisationen begleitet. In: Krause-Girth, C. (Hg.): Die Gruppe, das Paar und die Liebe. Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 143–164.
- Honneth, Axel (2002):** Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung. In: ders. (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Frankfurt/New York: Campus, S. 141–158.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (2001):** Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. In: Human Relations. Vol. 54, Heft 1, S. 101–111
- Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hg.) (2011):** Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1997):** Commitment in the Workplace. London/New Delhi: Thousand Oaks.
- Mintzberg, Henry (2009):** Führung neu definieren. In: Harvard Business Manager. Heft 10, S. 96–102.
- Raeder, Sabine/Grote, Gudela (2001):** Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: Arbeit. 10. Jg., S. 352–364.
- Schmidt, Gert (1999):** Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Berlin: Ed. Sigma.
- SPIEGEL Online (2012):** „Die Generation Y ändert die Unternehmen“. Interview mit Thomas Sigi. 9. August 2012.
- Tietel, Erhard (2003):** Emotion und Anerkennung in Organisationen. Münster: Lit-Verlag.
- Durch ein Versehen fehlte im Heft 4.2014 S. 17 der „supervision“ die Literaturliste zum Artikel von **Hannah A. Schulz: Sinnkompetenz durch Supervision**. Wir liefern sie hier nach:

QUELLENANGABEN ZU DEN IM TEXT ZITIERTEN PASSAGEN:

- Buer, Ferdinand (1999):** Worum es in der Beratung von Professionals im Grunde geht. In: Pühl, Harald (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske + Budrich, S. 55–71.
- Hengstenberg, Hans-Eduard (1984):** Philosophische Anthropologie. 4. Aufl. München, Salzburg: A. Pustet.
- Klessmann, Michael (2005):** Die Sinndimension in der Supervision. In: Verbändeforum Supervision (Hg.): Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation. Köln, S. 15–22.
- Klessmann, Michael/Lammer, Kerstin (2007):** Das Kreuz mit dem Beruf – Supervision in Kirche und Diakonie. Neukirchen: Neukirchener Verlag.
- Möller, Heidi/Hegener, Wolfgang (2001):** Supervision: Kunst oder Wissenschaft? In: Oberhoff, Bernd (Hg.): Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster: Votum, S. 14–26.
- Scharer, Matthias (2004):** Supervision zwischen (strategischer) Interpretationsmacht und kommunikativer „Ohnmacht – Macht“. In: Hampel, Klaus (Hg.): Macht – Supervision – Sinn. Münster: Dialogverlag, S. 13–31.
- Schulz, Hannah Anita (2008):** Vier Dimensionen von Sinn. In: Krapohl, Lothar (Hg.): Supervision in Bewegung: Ansichten – Aussichten. Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich, S. 291–310.
- Schulz, Hannah Anita (2013):** Sinnvolle Supervision – Sinndimensionen der Supervisionsliteratur im Dialog mit dem Sinnverständnis von H. E. Hengstenberg. Dissertation Universität Oldenburg. Oldenburger Online-Publikations-Server. <http://oops.uni-oldenburg.de/1761/>
- Tatschmurat, Carmen (2003):** Spiritualität – eine wirk-same Ressource in der Supervision. In: Lewkowicz, Marina (Hg.): Spiritualität in der sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 104–119.
- Varevics, Peter/Petzold, Hilarion G. (2005):** Leben und Tod, Altern und Sterben, Leid, Trost, Sinn. Hilfen für therapeutische, beraterische und supervisorische Suchbewegungen. In: Integrative Therapie 31, S. 130–163.