

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Psychologische Arbeitsverträge und Bindungsstile – Eine theoretische Analyse ihrer Wechselwirkungen in Arbeitsbeziehungen

MARCEL DULGERIDIS

LISA SCHATTENBERG

CHRISTIAN SCHATTENBERG

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Marcel Dulgeridis

ORCID-ID: 0009-0009-4248-3067 (Open Researcher und Contributor ID)

E-Mail: marcel.dulgeridis@iu.org

IU Internationale Hochschule - Campus Regensburg

Johanna-Kinkel-Straße 3+4

93049 Regensburg

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 12 (SEP 2025)

ISSN: 2750-0721

DOI: <https://doi.org/10.56250/4083>

Website: <https://repository.iu.org>

PSYCHOLOGISCHE ARBEITSVERTRÄGE UND BINDUNGSSTILE – EINE THEORETISCHE ANALYSE IHRER WECHSELWIRKUNGEN IN ARBEITSBEZIEHUNGEN

ABSTRACT

This discussion paper explores the intersection of attachment theory and psychological contracts within contemporary organizational contexts. Building on Rousseau’s typology of psychological contracts (2000) and rooted in attachment-based frameworks, the paper highlights how individual attachment styles significantly influence employees’ perceptions of fairness, trust, and psychological safety in the workplace. Securely attached individuals tend to resonate with relational and balanced contracts, characterized by mutual trust, emotional commitment, and long-term orientation. In contrast, ambivalently attached employees demonstrate heightened sensitivity to inconsistency and require structured but meaningful engagement to prevent emotional detachment or burnout. The paper further investigates how structural changes—such as mergers, downsizing, or managerial turnover—can induce contract breaches, leading to disengagement or loss of organizational commitment. Additionally, the study advocates for leadership strategies that are adaptive to diverse attachment patterns and emphasizes the role of leadership diagnostics, transparent communication, and psychological safety as key levers toward resilient employment relationships. By integrating insights from social exchange theory and commitment models, this paper provides recommendations for both HR management and leadership development, while also outlining directions for future research. The findings suggest that recognizing and integrating attachment dynamics can contribute significantly to improved employee well-being, trust-based leadership, and sustainable organizational performance.

KEYWORDS:

Psychologischer Arbeitsvertrag, Bindungstheorie, Führung, Mitarbeitendenbindung, psychologische Sicherheit, emotionale Sicherheit, relationale Verträge, transitorische Verträge, transaktionale Verträge, ideologische Verträge, psychologische Arbeitsbeziehung, Unternehmenskultur, adaptive Führung, sichere Bindung, ambivalente Bindung, innerliche Kündigung, Arbeitsbeziehungsdynamik, Arbeitsmotivation, psychologische Verletzlichkeit, personalisierte Führung.

AUTOR:INNEN



Prof. Dr. Marcel Dulgeridis ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Standort Regensburg. Mit umfangreicher akademischer Erfahrung und Expertise in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen widmet er sich mit großem Engagement der Lehre und Forschung. Nach knapp zehn Jahren in unterschiedlichen Rollen bei sogenannten Big-4-Gesellschaften – zuletzt als Senior Manager – ist er mittlerweile Leiter Rechnungswesen bei einer Genossenschaftsbank.



Lisa Schattenberg B.Sc. ist Betriebswirtin und Wirtschaftspsychologin mit Erfahrung in der Unternehmensberatung wie auch Leitung von Trainings- und Qualitätsmanagement. Während ihrer Elternzeit begleitet sie Menschen in beruflichen Neuorientierungsprozessen. Parallel dazu absolviert sie ihr Masterstudium der Wirtschaftspsychologie und ist als Dozentin und in der Erwachsenenbildung aktiv.



Christian Schattenberg LL.B. ist Wirtschaftsjurist und Masterstudent der Wirtschaftspsychologie mit fundierter Praxis in interkulturellen Arbeitswelten. Als Rehabilitationspädagoge und Vorstandsmitglied eines Bildungsträgers verbindet er Humanwissenschaftliche Expertise mit wirtschaftsrechtlicher sowie interkultureller Kompetenz. Er widmet sich Themen der Organisationsentwicklung und Unternehmenskulturen.

Zwischen den Zeilen der Arbeitsverträge – die Macht der unausgesprochenen Erwartungen

In einer Arbeitswelt, die zunehmend durch Flexibilisierung, Individualisierung und wiederkehrende wirtschaftliche Krisen geprägt ist, geraten psychologische Arbeitsverträge in den Fokus wissenschaftlicher und praktischer Aufmerksamkeit.

Im arbeitsrechtlichen Kontext bezeichnet der Arbeitsvertrag die schriftlich fixierte, rechtlich bindende Vereinbarung zwischen arbeitgebender Organisation und Mitarbeitendem, welche Rechte, Pflichten und Bedingungen wie Arbeitszeit, Aufgaben und Vergütung regelt (Behrens, 2018). Demgegenüber umfasst der psychologische Vertrag die individuell wahrgenommenen, meist unausgesprochenen Erwartungen und Verpflichtungen beider Parteien, die über den juristischen Vertrag hinausgehen, etwa hinsichtlich Loyalität, Entwicklungschancen oder Wertschätzung (Rousseau, 1989).

Unter diesem Komplex verbergen sich die als subjektiv wahrgenommenen, unausgesprochenen Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und Organisationen. Dieses Paper verfolgt das Ziel, die bislang unzureichend erforschte Verbindung zwischen Bindungsstilen und psychologischen Arbeitsverträgen theoretisch zu systematisieren und praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Relevanz ergibt sich aus tiefgreifenden Veränderungen: post-pandemische Umbrüche, ein beschleunigter Generationenwechsel und der wachsende Bedarf an vertrauensbasierten, kooperationsorientierten Organisationskulturen. Solche Entwicklungen erhöhen die Bedeutung impliziter Erwartungen wie Loyalität, Fürsorge, Entwicklungschancen oder emotionaler Unterstützung – und steigern zugleich die Anfälligkeit für psychologische Vertragsbrüche. Nach Bowlby (1969) entwickeln Menschen in frühen sozialen Beziehungen ein inneres Arbeitsmodell von Nähe, Verlässlichkeit und emotionaler Sicherheit. Diese Bindungserfahrungen prägen auch das Verhalten im Berufsleben (Simpson & Rholes, 2002), etwa beim Aufbau von Vertrauen, der Verarbeitung von Feedback oder im Umgang mit Unsicherheit.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Nach der Problemstellung und formulierten Forschungsfrage erfolgt die Definition von zentralen Begriffen wie auch Theorien zu psychologischen Arbeitsverträgen und Bindungsstilen. Daraus bildet sich im Folgenden der aktuelle Forschungsstand. Der Abschnitt zu möglichen Auswirkungen verknüpft beide Konzepte in einem theoretischen Rahmenmodell und legt erste Hypothesen sowie Implikationen dar. Die Impulse beinhalten praktische Anwendungsfelder, insbesondere für Führung, HR-Strategien und Organisationen. Die Ergebnisse werden zusammengefasst und diskutiert. Die Arbeit enthält im Weiteren eine praktische Implikation, benennt Limitierungen und gibt einen Ausblick auf künftige Forschung.

Nachdem die Relevanz des Themas aufgezeigt und die zentrale Forschungsfrage formuliert wurde, gilt es nun, die theoretischen Grundlagen zu präzisieren. Dazu werden die beiden Kernkonzepte – Bindungsstile und psychologische Arbeitsverträge – zunächst separat erläutert und im Stand der Forschung verortet.

PROBLEMSTELLUNG

In modernen Organisationen, die zunehmend auf Selbstverantwortung, kooperative Zielverfolgung und resiliente Teamstrukturen angewiesen sind, bilden psychologische Arbeitsverträge eine zentrale Grundlage für Engagement, Vertrauensaufbau und langfristige Bindung der Mitarbeitenden. Zwar weisen vorhandene Studien darauf hin, dass individuelle Bindungsstile das Verhalten in Arbeitsbeziehungen prägen (Artar & Erdil, 2023). Dennoch bleibt bislang ungeklärt, wie genau diese Bindungsmuster mit der Stabilität und Dynamik psychologischer Arbeitsverträge zusammenwirken (Portney, 2023; Scrima et al., 2017; Harms, 2011).

Diese Forschungslücke erschwert ein vertieftes Verständnis darüber, warum und unter welchen Bedingungen psychologische Arbeitsverträge gestärkt oder destabilisiert werden. Dadurch fehlen Organisationen und Führungskräften bislang fundierte, bindungssensible Ansätze zur präventiven Vermeidung von Vertragsbrüchen, zur Stärkung psychologischer Sicherheit und zur nachhaltigen Mitarbeitendenbindung.

Das Paper richtet sich an verschiedene Hauptzielgruppen:

- Forschung: Verknüpfung Arbeits- & Organisationspsychologie, Führungstheorien.
- HR/Personalmanagement: Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, Vertragskultur.
- Führungskräfte: Reflexion Kommunikations- und Führungsstil, Umgang Bindungsstile.
- Coachende/Beratende: Interventionen in Change-, Resilienz-, Personalentwicklung.
- Organisationen: gezielte Maßnahmen für Bindung, Motivation, psychische Gesundheit.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Wechselwirkungen zwischen individuellen Bindungsstilen und psychologischen Arbeitsverträgen systematisch zu untersuchen. Dabei soll herausgearbeitet werden, wie Bindungsmuster die Wahrnehmung und Stabilität psychologischer Arbeitsverträge beeinflussen, welche organisationalen Risiken (z. B. Vertragsbrüche, Rückzug, Demotivation) daraus resultieren können und welche Führungs- und Personalstrategien zur Förderung von Vertrauen, psychologischer Sicherheit und Resilienz beitragen. Die Arbeit will damit sowohl einen Beitrag zum theoretischen Verständnis leisten als auch praktische Handlungsperspektiven für Organisationen und Führungskräfte eröffnen. Lesende sollen befähigt werden, die psychologische Tiefenstruktur von Arbeitsbeziehungen zu analysieren, bindungssensible Führungsstrategien zu entwickeln, Vertragsbrüche zu vermeiden und Kulturen zu gestalten, die auch unsicher gebundenen Mitarbeitenden Sicherheit bieten.

EXPLIZITE FORSCHUNGSFRAGE

Psychologische Arbeitsverträge basieren auf impliziten Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Mitarbeitenden und Organisationen. Sie sind eng mit Beziehungserfahrungen verknüpft, da Vertrauen, Verlässlichkeit und gegenseitige Anerkennung zentrale Grundlagen bilden. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage: Wie beeinflussen individuelle Bindungsstile die Wahrnehmung,

Gestaltung und Stabilität psychologischer Arbeitsverträge, und inwiefern können Organisationen durch geeignete Führungs- und Personalstrategien vertrauensvolle sowie resilientere Arbeitsbeziehungen fördern?

Bindungsstile prägen, wie Menschen Beziehungen eingehen, Vertrauen entwickeln und Verpflichtungen interpretieren. Während sichere Bindungsstile stabile Vertragswahrnehmungen begünstigen, können unsichere Bindungsstile Misstrauen oder erhöhte Sensibilität für Vertragsbrüche fördern. Organisationen können diesem Risiko begegnen, indem sie konsistente Kommunikation, transparente Führungsstrukturen und partizipative Personalstrategien etablieren.

Um die Auswirkungen von Bindungsstilen auf psychologische Arbeitsverträge zu verstehen, ist eine Einführung in die Bindungstheorie notwendig. Im nächsten Abschnitt werden Entstehung, Klassifikation und zentrale Merkmale verschiedener Bindungsstile dargestellt.

Die Rolle von Bindungsstilen im Arbeitsleben

Die emotionale Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie die Einbettung in ein unterstützendes Teamumfeld wirken sich direkt auf Motivation, Engagement und Verbleib aus (Bakker & Demerouti, 2007; Ronen & Mikulincer, 2012).

Ein Verständnis bindungstheoretischer Zusammenhänge bietet wertvolle Ansatzpunkte für die Organisationspraxis:

- Führungskräfteentwicklung: Schulungen zu bindungssensibler Kommunikation und Beziehungsführung.
- Teamentwicklung: Reflexion dysfunktionaler Dynamiken und Förderung psychologischer Sicherheit.
- Gesundheitsförderung: Bindungssensible Maßnahmen zur Stärkung emotionaler Resilienz.
- Personaldiagnostik: Berücksichtigung von Bindungsmustern zur passgenauen Personalentwicklung.

Bindung selbst beeinflusst u. a. neuropsychologische Prozesse wie Emotionsregulation und Coping. Während sichere Bindung flexible Strategien unterstützt, begünstigt vermeidende Bindung Emotionsunterdrückung, ängstliche Bindung hingegen emotionale Überflutung – mit negativen Effekten auf Leistung und Motivation (Ren et al., 2024). Für Mitarbeitende beeinflusst der Bindungsstil Arbeitszufriedenheit, Engagement, Burnout-Risiken und Konfliktverhalten. Zudem wurden signifikante Zusammenhänge mit Work Centrality, Commitment und Fluktuationsintentionen festgestellt (Reizer, 2015; Tziner et al., 2014). Somit prägen Bindungsmuster auch das Konfliktverhalten.

Anknüpfungspunkte sind auch das psychologische Sicherheitsgefühl und soziale Unterstützung (Wiese & Stertz, 2019).

Ainsworth et al. (1978) differenzierten drei Bindungsstile:

- Sicher (secure): Vertrauen in die Verfügbarkeit der Bezugsperson, emotionale Offenheit.
- Unsicher-vermeidend (avoidant): Minimierung von Nähebedürfnissen; emotionale Distanziertheit.
- Unsicher-ambivalent (anxious): Übermäßige Sorge um Verfügbarkeit; Angst vor Zurückweisung.

Bartholomew & Horowitz (1991) erweiterten dies um einen weiteren Bindungsstil:

- Desorganisiert / Ängstlich-vermeidend: widersprüchliche Verhaltensweisen und durch traumatische frühe Erfahrungen geprägt.

Dabei sollte insbesondere die emotionale Tiefenstruktur von Arbeitsbeziehungen stärker in den organisationalen Fokus rücken: Wie kann Führung gestaltet werden, die individuelle Bindungsmuster berücksichtigt, ohne zu pathologisieren? Inwiefern wäre es sinnvoll Führungskräfte für die neuropsychologischen Grundlagen von Coping, Emotionsregulation und Beziehungsbedürfnissen zu sensibilisieren?

BINDUNGSSTILE

Bindungsstile beschreiben die Art und Weise, wie Menschen emotionale Beziehungen zu anderen aufbauen und sich dabei verhalten, basierend auf frühen Erfahrungen mit Bezugspersonen. Erkenntnisse betonen den Einfluss von Bindung auf Führungsverhalten, Teamdynamiken und Organisationsbindung (Scrima et al., 2015). Die folgende Abbildung bietet eine kompakte Übersicht und gliedert die verschiedenen Stile anhand zweier Dimensionen.

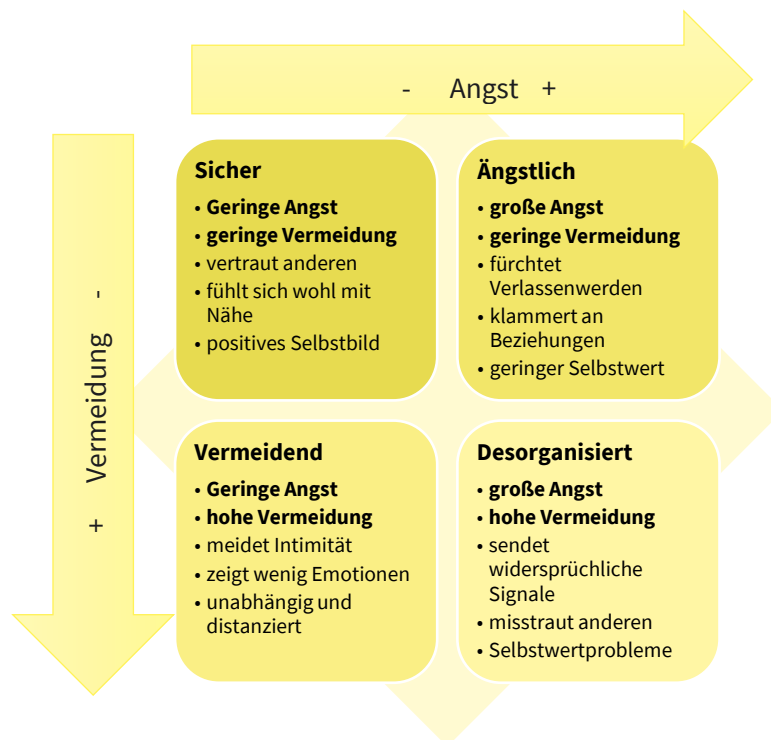


Abbildung 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bartholomew & Horowitz, 1991)

Ein sicherer Bindungsstil wird durch Vertrauen, Offenheit, Konfliktfähigkeit und Kooperationsbereitschaft gekennzeichnet. Häufig sind diese Faktoren bei sicher gebundenen Individuen tendenziell stärker ausgeprägt. Sie sind resilient, stressresistent und bevorzugen transparente Kommunikation.

Führungskräfte mit sicherem Stil zeigen stärker transformationales Verhalten (Yip et al., 2018; Martin, 2024), welches sich u. a. durch empathische Kommunikation und situativer Sensibilität zeigt. Daraus kann eine gestärkte psychologische Sicherheit ihrer Teams resultieren (Boatwright et al. 2010; Martin, 2024).

Martin (2024) wie auch Boatwright et al. (2010) zeigen, dass Führungskräfte mit sicherem Bindungsstil besonders effektiv sind, da sie empathischer kommunizieren, Mitarbeiterbedürfnisse besser wahrnehmen und prosoziales Verhalten fördern. Solche Führungskräfte verbessern signifikant die Arbeitszufriedenheit und das Engagement ihrer Teams. Bindungsstile beeinflussen nicht nur das Führungsverhalten, sondern auch die Wahrnehmung von Arbeitsbeziehungen und organisationaler Unterstützung. Mitarbeitende mit sicherem Bindungsstil zeigen ein höheres Maß an Engagement, bessere Teamfähigkeit und geringere Burnout-Symptome (Reizer, 2015).

Individuen mit sicherem Bindungsstil zeichnen sich durch Vertrauen, Offenheit und Flexibilität aus. Sie sind teamorientiert, konfliktfähig und stressresistent. Führungskräfte mit sicherem Stil zeigen stärker transformationales Verhalten und fördern die psychologische Sicherheit ihrer Mitarbeitenden (Yip et al., 2018).

Vermeidende Personen hingegen, minimieren emotionale Nähe und neigen zu Isolation. Als Führungskräfte bevorzugen sie Kontrolle und vermeiden Delegation. In Teams fehlt oft eine gesunde Feedbackkultur (Harms, 2011). Typisch in Konfliktsituationen sind „Pursuer-Distancer“-Dynamiken oder projektive Identifikationen, die Misstrauen, Kontrollverhalten und toxische Mikrokulturen begünstigen können (Yip et al., 2018). Unsichere Bindungsstile können dysfunktionale, Führungsverhalten fördern, etwa übermäßige Kontrolle (vermeidend) oder emotionale Abhängigkeit (ängstlich). Ronen und Mikulincer (2012) identifizierten, dass die Bindungs- und Fürsorgeorientierungen von Führungspersonen signifikant mit Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout korrelieren.

Unsicher-vermeidend gebundene Personen bevorzugen Unabhängigkeit, vermeiden emotionale Nähe und scheuen oft den Austausch in sozialen Arbeitskontexten (Harms, 2011). Johnstone & Feeney (2015) untersuchen, wie unsichere Bindungsstile (Bindungsangst & -vermeidung) zu weniger adaptiven Bewältigungsstrategien am Arbeitsplatz führen.

Im Teamverhalten kann dies zu Isolation und mangelnder Feedbackkultur führen. Vermeidende Führungskräfte delegieren weniger und neigen zu kontrollierendem Verhalten (Harms, 2011).

Der unsicher-ängstliche Bindungsstil kennzeichnet sich durch starke Abhängigkeitsbedürfnisse, emotionale Volatilität und übermäßige Bestätigungssuche. Im Arbeitskontext äußert sich dies nach Johnstone & Feeney (2015) häufig in geringer Resilienz, starker Reaktivität auf Kritik und ausgeprägtem Perfektionismus. Solche Mitarbeitende tendieren zu Burnout unter hoher Unsicherheit. Coping-Ressourcen wirken demnach protektiv, dass ein starkes Selbstwirksamkeitsempfinden und soziale Unterstützung die negativen Einflüsse unsicherer Bindungsstile mildern.

Menschen mit desorganisierter oder ängstlich-vermeidender Bindung erleben das Arbeitsleben häufig als emotional herausfordernd, unsicher und konfliktreich. Ihre unsicheren Bindungsmuster wirken sich negativ auf zwischenmenschliche Beziehungen, Vertrauen, Arbeitszufriedenheit und berufliches Engagement aus. Menschen mit desorganisierter Bindung – oft geprägt durch frühkindliche Traumata – haben widersprüchliche Erwartungen an Arbeitsbeziehungen: Sie suchen Nähe, aber fürchten sie zugleich. Diese innere Inkohärenz kann zu instabilem Verhalten im Team und Schwierigkeiten bei der Rollenfindung führen (Rholes et al., 2016). Sie neigen dazu, soziale Nähe zu meiden, obwohl sie sich nach Anerkennung sehnen. Der Wunsch nach Anerkennung kollidiert in der Arbeitswelt oft mit der Angst vor Nähe, Kritik oder Zurückweisung (Simpson & Rholes, 2002).

Die differenzierte Betrachtung bindungstheoretischer Muster im organisationalen Kontext zeigt deutlich, dass sichere und unsichere Bindungsstile nicht nur individuelle Beziehungserfahrungen prägen, sondern weitreichende Auswirkungen auf Führungsverhalten, Teamklima und arbeitsbezogene Gesundheitsindikatoren haben. Insbesondere die positiven Effekte sicherer Bindungsstile – wie vertrauensvolle Kommunikation, Transformationalität, Stressresistenz und Konfliktfähigkeit – lassen sich mit einer erhöhten psychologischen Sicherheit und Teamkohäsion in Verbindung bringen (Yip et al., 2018; Martin, 2024).

Welche Unterstützungssysteme sind erforderlich, um Mitarbeitende mit unsicherem oder desorganisiertem Bindungsstil in ihrer Selbstregulation und Rollenfindung zu insbesondere in Phasen organisationaler Unsicherheit oder Transformation zu stärken? Wie können Führungskräfte geschult werden, um in „bindungsdiversen“ Teams differenziert, empathisch und souverän zu agieren?

ENTWICKLUNG

Die Entstehung von Bindungsstilen kann aus verschiedenen Einflüssen resultieren. Einerseits können Faktoren erfahrungsbedingt sein. Die Qualität der frühen Eltern-Kind-Interaktionen, familiäre Stabilität sowie kulturelle Kontexte (z. B. Individualismus vs. Kollektivismus) beeinflussen die Entwicklung und Ausprägung von Bindungsmustern (Harms, 2011).

John Bowlbys Bindungstheorie (1969, 1980) war ursprünglich auf die frühkindliche Entwicklung fokussiert. Zunehmend wird sie jedoch auch auf Erwachsene angewandt, insbesondere im Hinblick auf zwischenmenschliche Dynamiken am Arbeitsplatz. Bowlby postulierte, dass frühkindliche Erfahrungen mit primären Bezugspersonen ein „inneres Arbeitsmodell“ (internal working model) formen, das im Erwachsenenalter in verschiedenen Kontexten aktiviert wird. Hier begünstigt feinfühliges, konsistentes elterliches Fürsorge eine sichere Bindung, während ein Gefühl der Vernachlässigung, Verhalten der Bezugspersonen, welches als inkonsistent empfunden wird oder Traumata mit unsicheren Mustern assoziiert sind (Belsky, 2002; Fraley et al., 2013). Bereits ab dem ersten Lebensjahr lassen sich stabile Bindungstypen beobachten.

In der mittleren Kindheit und Jugend stehen Peers und Lehrpersonen als sekundäre Bindungsfiguren im Mittelpunkt. Sicher gebundene Kinder zeigen emotionale Selbstregulation und soziale Kompetenz; unsicher gebundene neigen eher zu Rückzug oder übermäßiger Anpassung (Dykas & Cassidy, 2011).

Im Erwachsenenleben bleiben Bindungsstile weitgehend stabil, wirken aber veränderbar durch neue Erfahrungen (Yip et al., 2018). Besonders im Berufsleben prägen sie Einstellungen zu Autorität, Nähe, Feedbackkultur und Stressbewältigung. Positive Erfahrungen mit Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitenden stärken adaptive Bindungsstile, während negative Erlebnisse zu Verunsicherung oder Rückzug führen können (Moser, 2015).

Kritisch ist jedoch zu beachten, dass Bindungstheorie nicht alle Varianz erklären kann. Organisationale Rahmenbedingungen wie Führungsverhalten, Arbeitsgestaltung und Ressourcenverfügbarkeit sind mindestens ebenso prägend wie individuelle Bindungsstile (Bakker & Demerouti, 2007). Auch wird darauf hingewiesen, dass die Übertragung von kindlichen Bindungsmustern auf komplexe organisationale Kontexte eine Vereinfachung darstellt und Gefahr läuft, interindividuelle Unterschiede oder situative Faktoren zu vernachlässigen (Yip et al., 2018). Zudem argumentieren Ronen und Mikulincer (2012),

dass Bindungsorientierungen von Führungskräften selbst einen moderierenden Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen haben – wodurch wechselseitige Dynamiken stärker berücksichtigt werden müssen. Schließlich betonen neuere Ansätze, dass psychologische Verträge und deren Stabilität nicht nur aus Bindungsdynamiken erwachsen, sondern auch aus wahrgenommener Fairness, Gerechtigkeit und organisationalen Austauschprozessen (Atkinson, 2007; Costa & Neves, 2017).

Darüber hinaus beeinflussen auch biopsychosoziale Grundlagen über das Oxytocin- und Cortisolssystem. Beispielsweise wirken sich auch Temperament sowie genetische Prädispositionen auf die Reaktivität gegenüber Fürsorge aus (Belsky, 2002; Fraley et al., 2013). Auch das u. a. auf dem Selbstbild beruhende „innere Arbeitsmodell“ (internal working model) bestimmt, ob man sich selbst als liebenswert und andere als verlässlich erlebt (Bowlby, 1988). Es beeinflusst Emotionsregulation, Selbstbild und interpersonelle Sicherheit.

FORSCHUNGSSTAND

Ryan, (2014) und Pšeničny & Perat, (2020) stellen einen klaren Zusammenhang zwischen reduzierter Arbeitszufriedenheit, geringerer Arbeitsbindung sowie emotionaler Erschöpfung fest. Dies hängt mit chronischer Unsicherheit und Misstrauen gegenüber anderen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zusammen. In Bezug auf Autoritätspersonen zeigen sich oft Misstrauen, Unsicherheit und das Vermeiden von Feedback oder enger Zusammenarbeit.

Die Studie von Pšeničny & Perat, (2020) bezieht sich auf Burnout als arbeitspsychologische Folge innerpsychischer Bindungsunsicherheiten. Die Forschenden arbeiteten mit einer Stichprobe von 460 Berufstätigen in Slowenien, was dem Setting gewisse externe Validität verleiht. Ryan (2014) liefert einen wertvollen explorativen Beitrag, jedoch ist Vorsicht bei der Übertragung auf breite Populationen geboten. Ihre Befunde sollten eher als hypothesengenerierende Grundlage verstanden werden. Menschen mit unsicherer Bindung bewerten Beziehungen zu Führungskräften oft als bedrohlich, was die berufliche Entwicklung einschränkt (Artar & Erdil, 2023). Bindungsunsicherheiten korrelieren mit höherer Vulnerabilität für Stress und Burnout. Die ständige innere Anspannung, Angst vor Fehlern oder Ablehnung und das gleichzeitige Bedürfnis nach Zugehörigkeit führen zu emotionaler Erschöpfung (Pšeničny & Perat, 2020).

Welche wechselseitigen Effekte bestehen zwischen spezifischen Bindungsstilen und psychologischen Arbeitsvertragstypen – und wie beeinflussen sie Arbeitszufriedenheit, Commitment und Konfliktverhalten?

Nachdem die Bindungstheorie und ihre Implikationen für zwischenmenschliche Dynamiken dargestellt wurden, richtet sich der Blick nun auf das zweite Kernkonzept dieser Arbeit: den psychologischen Arbeitsvertrag. Dieser bestimmt maßgeblich die subjektive Wahrnehmung von Fairness, Vertrauen und Verpflichtung in Arbeitsbeziehungen.

Muster psychologischer Arbeitsvereinbarungen

Das Modell der psychologischen Verträge beschreibt das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Rousseau (1989) definierte diesen als eine persönliche Überzeugung darüber, unter welchen Bedingungen eine gegenseitige Vereinbarung mit der anderen Partei zustande kommt. Anders als konventionelle Verträge liegt der psychologische Vertrag nicht in schriftlicher Form vor und zeichnet sich

durch seine komplexe und variantenreiche Natur aus. Wie Mitarbeitende das Handeln ihres Arbeitgebers interpretieren, wird entscheidend durch ihren individuellen psychologischen Vertrag beeinflusst. Dieses geistige Konstrukt umfasst ein kognitives Überzeugungssystem, das sowohl die eigenen Erwartungen als auch die als verpflichtend wahrgenommenen Anforderungen anderer Personen einschließt.

Meyer & Allen (1991) formulieren ein Drei-Komponenten-Modell der organisationalen Commitment mit den Dimensionen:

- Affective Commitment: emotionale Verbundenheit mit der Organisation;
- Continuance Commitment: Wahrnehmung möglicher Kosten oder Verluste beim Verlassen;
- Normative Commitment: Gefühl einer moralischen Verpflichtung zum Verbleiben.

Sie argumentieren, dass diese drei Facetten konzeptionell separierbar sind und unterschiedliche Prädiktoren sowie Wirkungen auf Arbeitsverhalten aufweisen. Das Modell bietet eine grundlegende Basis für spätere empirische Tests und Erweiterungen.

Die damit verbundenen Verpflichtungen sind als subjektiv empfundene Pflichten oder Verantwortlichkeiten zu verstehen, denen sich Individuen intern verpflichtet fühlen (Hansen, 2019).

Rousseau (2000) unterscheidet verschiedene Arten psychologischer Verträge, die in der folgenden Abbildung in ihrer Konstellation und den relevantesten Eckpunkten dargestellt sind:

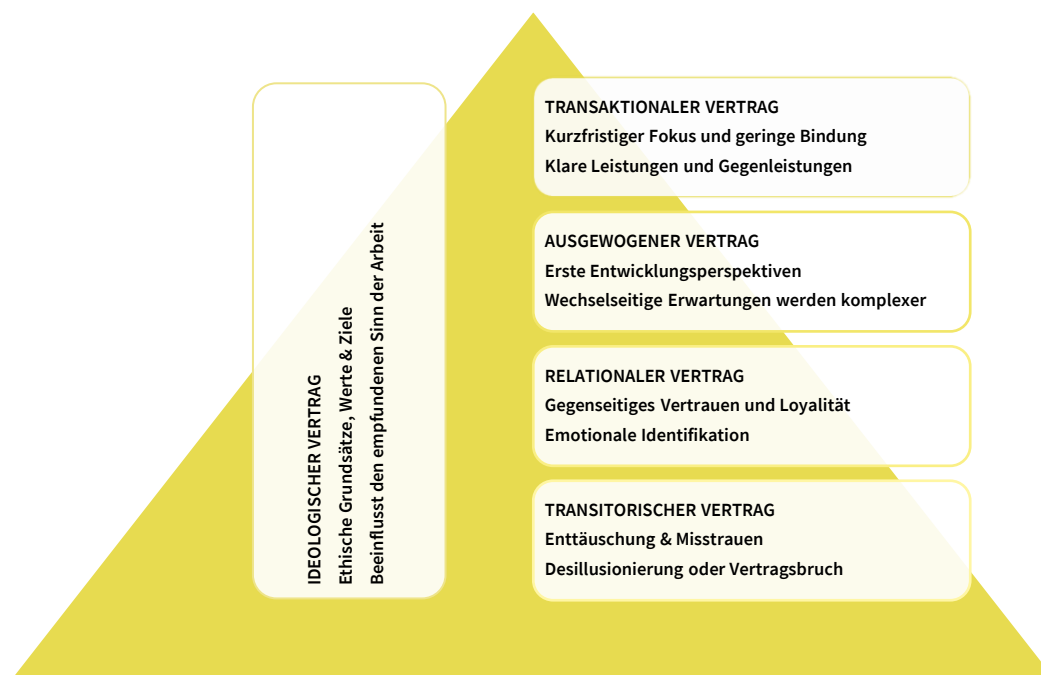


Abbildung 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rousseau (2000); Thompson und Bunderson (2003).

Die persönliche Wahrnehmung des psychologischen Vertrags wird durch verschiedene psychosoziale sowie demografische Faktoren beeinflusst. Das Buch von Känel (2025) untersucht, wie sich Erwartungen an den psychologischen Arbeitsvertrag im Zeitverlauf verändern. Insbesondere unter dem Einfluss von Generationen, Alters- und Lebensphaseneffekten. Bindungs- und Engagementaspekte korrelieren stark mit emotionaler Unternehmensbindung. Besonders die aktuelle Lebenssituation, frühere Berufserfahrungen und die Zugehörigkeit zu bestimmten Generationen bestimmen maßgeblich, welche Vertragsinhalte als besonders bedeutsam gelten.

Während jüngere Generationen verstärkt auf Selbstentfaltung, Rückmeldung und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten Wert legen, orientieren sich ältere Mitarbeitende eher an Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität (von Känel, 2025).

Robinson & Morrison (2000) forschen, welche Faktoren dazu führen, dass Mitarbeitende eine Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrags wahrnehmen und erleben. Dies erfolgte in einer Längsschnittstudie mit Führungskräften, die direkt vor Antritt der ersten neuen Stelle und 18 Monate später befragt wurden. Hohe Wahrscheinlichkeit einer wahrgenommenen Vertragsverletzung bei schlechter organisationaler Leistung, geringer sozialer Eingliederung, fehlendem formalen Sozialisationsprozess sowie bei vielen Alternativen auf dem Arbeitsmarkt oder Vorgeschichte früherer Vertragsverletzungen. Kommt es zu einer Verletzung des psychologischen Vertrags, entstehen häufig kognitive Spannungen, die sich in Enttäuschung, Rückzug oder destruktivem Verhalten äußern können (Robinson & Morrison, 2000). Wird die erlebte Werteübereinstimmung erschüttert, kann dies sogar das Selbstbild der Mitarbeitenden erschüttern (Morley et al. 2019).

RELATIONALER VERTRAG

Beruhet auf langanhaltendem Vertrauen und Loyalität. Der relationale psychologische Vertrag ist durch eine langfristige, auf Vertrauen und Loyalität basierende Beziehung gekennzeichnet. Er beinhaltet nicht nur explizite Leistungen und Gegenleistungen, sondern auch ein tiefes Maß an emotionaler Bindung, Fürsorge und gegenseitiger Rücksichtnahme. Solche Verträge entstehen typischerweise in stabilen Organisationen mit geringer Fluktuation und einer gelebten Unternehmenskultur, die Sicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Eingebundenheit fördert (Rousseau, 2000). Psychologisch lassen sich relationale Verträge im Rahmen der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) sowie über Commitment-Modelle (z. B. Meyer & Allen, 1991) einordnen, in denen Reziprozität und Bindung zentrale Rollen spielen.

Atkinson (2007) weist darauf hin, dass Vertrauen – die zentrale emotionale Grundlage relationaler Verträge – in vielen Organisationen kein stabiles Konstrukt mehr ist, sondern durch steigende Verfügbarkeitslogik, leistungsbezogene Rationalisierung und Ambiguität der Führungsversprechen zunehmend erodiert.

TRANSAKTIONALER VERTRAG

Konzentriert sich auf kurzfristige, wirtschaftlich motivierte Austauschprozesse. Beim transaktionalen psychologischen Vertrag, der sich auf kurzfristige, klar definierte und in der Regel ökonomisch motivierte Austauschprozesse beschränkt, dominieren sachliche Erwartungen, wie z. B. die Erbringung einer Leistung gegen Entlohnung, ohne darüberhinausgehende emotionale oder langfristige Bindungen. Typisch ist dieses Vertragsverständnis in projektbasierten Arbeitsverhältnissen, in der Gig-Economy oder bei Zeitarbeit, wo Flexibilität, Effizienz und Kostenorientierung zentrale Steuerungsgrößen darstellen (Rousseau, 2000). Die Equity-Theorie von Adams (1965), die auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Einsatz und Belohnung abzielt, bietet hier eine geeignete theoretische Fundierung.

AUSGEWOGENER VERTRAG

Basiert auf dynamischen Arbeitsbeziehungen, die sowohl unternehmerischen Nutzen als auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Eine Verbindung beider Typen bildet der ausgewogene psychologische Vertrag, der sowohl wirtschaftliche Leistungsorientierung als auch persönliche Entwicklungsperspektiven einschließt. Er ist charakteristisch für dynamische, moderne Arbeitsbeziehungen, in denen Organisationen und Mitarbeitende wechselseitige Investitionen tätigen – etwa durch individuelle Förderung, Innovationsfreiräume oder partizipative Gestaltungsprozesse. Dieser Vertragstyp spiegelt sich insbesondere in wissensintensiven und agilen Organisationen wider, die auf Motivation, Lernfähigkeit und Selbstverantwortung setzen (Rousseau, 2000). Das Job Demands Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) bietet einen geeigneten theoretischen Rahmen, da es betont, dass sich Leistung und Wohlbefinden nur dann entfalten können, wenn sowohl Anforderungen als auch Ressourcen angemessen austariert sind.

TRANSITORISCHER VERTRAG

Ist geprägt von Unsicherheit, Misstrauen und Desillusionierung, oft als Folge struktureller Veränderungen. Er ist geprägt durch Unsicherheit, Misstrauen und Desillusionierung – oft ausgelöst durch strukturelle Veränderungen, wie z. B. Restrukturierungen, Fusionen oder Kündigungswellen. Solche Verträge entstehen typischerweise dann, wenn die subjektiv wahrgenommenen Verpflichtungen der Organisation gegenüber den Mitarbeitenden nicht mehr eingehalten oder verletzt werden (Rousseau, 2000). Der Begriff des „Vertragsbruchs“ (contract breach) nach Morrison und Robinson ist hier herauszustellen: Wird der implizite Vertrag als verletzt wahrgenommen, resultieren häufig Rückzug, Demotivation oder innerliche Kündigung. Transitorische Verträge markieren damit eine kritische Phase organisationaler Beziehungen, in der Vertrauen erodiert und die psychologische Grundlage der Zusammenarbeit infrage steht.

IDEOLOGISCHER VERTRAG

Ergänzend zu diesen vier Konventionstypen identifizierten Thompson und Bunderson (2003) den sogenannten ideologischen psychologischen Vertrag. Dieser gründet auf wahrgenommenen Verpflichtungen gegenüber den ethischen Grundsätzen, Werten und Zielen einer Organisation. Auch Vantilborgh und Bidee (2012) bestätigen diesen Blickwinkel und heben hervor, dass ideologische Elemente entscheidenden Einfluss auf die Sinnhaftigkeit von Arbeit nehmen können.

Der ideologische psychologische Vertrag ist kein „fünfter Typ“ im Sinne einer linearen Erweiterung bestehender Modelle, sondern stellt eine wertebasierte Dimension dar, die sich mit relationalen Verträgen überschneiden kann, sie aber qualitativ erweitert. Er gewinnt insbesondere in Zeiten gesellschaftlicher Sinnsuche, wachsender Nachhaltigkeitsdebatten und generationeller Werteverstärkungen an Bedeutung. Die Herausforderung für Organisationen besteht darin, diesen Vertrag nicht nur symbolisch zu bedienen, sondern ihn glaubwürdig, konsistent und transparent zu gestalten.

FORSCHUNGSSTAND

Aktuelle Forschungen kritisieren die mangelnde Robustheit psychologischer Vertragsstrukturen in dynamischen Arbeitskontexten. Ein tagebuchbasiertes Feldexperiment von Wiechers et al. (2024) zeigte, dass Veränderungen als Auslöser dienen können, die den psychologischen Vertrag über einen Zeitraum von rund elf Tagen stören – insbesondere dann, wenn mehrere Störfaktoren gleichzeitig auftreten. Solche Eigenschaften erschweren eine kontinuierliche Vertragssteuerung im Alltag.

Costa & Neves (2017) zeigen, dass die Kombination aus arbeitsplatzbezogener Unsicherheit und wahrgenommenem Vertragsbruch zu starkem Vertrauensverlust führt – mit negativen Konsequenzen für Engagement, Wohlbefinden und Bindung.

Kritisch betrachtet kann der relationale Vertrag also nicht als statisches Ideal verstanden werden, sondern vielmehr als dynamisch bedrohtes Konstrukt in einem zunehmend volatilen Arbeitsumfeld. Besonders vulnerabel reagieren laut Egeland & Stensaker (2018) Mitarbeitende, deren individuelles Bindungsmuster unsicher oder desorganisiert ist. Diese Personen deuten Ambivalenz, fehlende Kommunikation oder strukturelle Brüche schneller als Verletzung des psychologischen Vertrags, was zu Rückzug, Misstrauen oder innerer Kündigung führt.

Angesichts des strukturellen und inhaltlichen Wandels in der modernen Arbeitswelt rückt die gezielte Weiterentwicklung psychologischer Vertragskonzepte zunehmend in den Fokus. Griep et al. (2019) weisen darauf hin, dass sich verändernde Rahmenbedingungen direkt auf die Entstehung und Ausgestaltung solcher Vertragsformen auswirken. Deren Studie untersucht den meditativen Einfluss von Verletzungsgefühlen bei der Wirkung von Bindungsverletzungen auf kontraproduktives Arbeitsverhalten gegenüber der Organisation und vergleicht dafür bezahlte Mitarbeitende und Freiwillige in sozialen Unternehmen. Bei beiden Gruppen signifikant wurden Effekte gegenüber dem psychologischen Arbeitsvertrag in mit der Organisation, jedoch nicht im Verhalten gegenüber Individuen festgestellt.

Erst die Zusammenführung beider Perspektiven ermöglicht ein umfassendes Verständnis individueller Arbeitsbeziehungsdynamiken. Im folgenden Kapitel wird daher ein theoretisches Rahmenmodell entwickelt, das die Wechselwirkungen zwischen Bindungsstilen und Vertragsarten systematisiert.

Mögliche Auswirkungen

Die Verknüpfung von Bindungstheorie und psychologischen Arbeitsverträgen bietet ein vielversprechendes Rahmenkonzept zur Erklärung von Stabilität und Brüchigkeit in Arbeitsbeziehungen. Während psychologische Verträge die subjektiv erlebten Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmer:in und Organisation widerspiegeln (Rousseau, 1995), werden Aspekte wie das emotionale Sicherheitsbedürfnis, die Nähe sowie das Vertrauen durch Bindungsstile beschrieben (Bowlby, 1969; Bartholomew & Horowitz, 1991).



Abbildung 3: Eigene Darstellung

Sicher gebundene Mitarbeitende zeichnen sich durch ein stabiles Selbstbild, Vertrauen in andere sowie eine hohe Affektregulation aus. Sie nehmen selten Vertragsbrüche wahr und sind eher bereit, in langfristige, reziproke Arbeitsbeziehungen zu investieren (Scrima et al., 2015). Für sie bieten insbesondere relationale Verträge – also Vereinbarungen, die auf gegenseitigem Vertrauen, Fürsorge und Langfristigkeit basieren – eine hohe Passung. Ebenso geeignet sind ausgewogene Verträge, in denen Leistungserwartungen mit beziehungsorientierten Komponenten gekoppelt werden. In bestimmten Kontexten können auch ideologische Verträge, etwa in sinnbasierten Organisationen, Anknüpfungspunkte bieten. Weniger kompatibel sind hingegen transaktionale und transitorische Verträge, die kurzfristig, formalistisch und beziehungslos strukturiert sind und damit dem Bedürfnis nach emotionaler Sicherheit widersprechen.

Unsicher-vermeidend gebundene Personen hingegen neigen dazu, interpersonelle Beziehungen als potenziell belastend zu erleben und vermeiden tendenziell emotionale Nähe (Harms, 2011). Für sie sind transaktionale Verträge, die eine klare Austauschlogik (Leistung gegen Gegenleistung) ohne emotionale Verpflichtung bieten, besonders attraktiv. Auch transitorische Verträge, etwa befristete oder projektbasierte Anstellungen, können durch ihre geringe Bindungstiefe als psychologisch entlastend empfunden werden. Hingegen lösen relationale oder ideologische Verträge mit hohen Bindungsansprüchen häufig Widerstand, Rückzug oder innere Kündigung aus, da sie die emotionale Autonomie gefährden.

In ausgewogenen Verträgen zeigen sich oft ambivalente Reaktionen – das sachliche Element wird akzeptiert, die Beziehungsebene jedoch abgewehrt.

Unsicher-ambivalent gebundene Mitarbeitende suchen intensive Bindung, misstrauen dieser jedoch zugleich. Sie zeigen ein erhöhtes Bedürfnis nach Bestätigung, verbunden mit einem ausgeprägten Feingefühl für Ungleichbehandlung und Ablehnung (Jahanzeb & Bouckenooghe, 2022). In relationalen Verträgen finden sie zwar eine Resonanz auf ihr Beziehungsbedürfnis, erleben aber häufig emotionale Überforderung aufgrund ihrer Verlustangst. Eine interessante Kompensation könnte sich im Kontext ideologischer Verträge ergeben: Die starke Wertebindung der Organisation kann als Ersatzsicherheit dienen und Zugehörigkeit stabilisieren. Transaktionale und transitorische Verträge hingegen lösen häufig emotionale Unsicherheit aus und verstärken die Angst, ersetzbar oder entbehrlich zu sein. In ausgewogenen Verträgen droht eine Überforderung durch die Balanceanforderungen zwischen Nähe und Leistung.

Besonders herausfordernd gestaltet sich die Situation für desorganisiert oder ängstlich-vermeidend gebundenen Personen. Diese Bindungsausprägung ist geprägt durch widersprüchliche Erwartungen an Nähe und Distanz, verbunden mit einer geringen Fähigkeit zur Affektregulation. Sie erleben Arbeitsbeziehungen oft als instabil, beängstigend oder unvorhersehbar (Portney, 2023). Eine paradoxe Passung ergibt sich häufig zu transitorischen Verträgen: Obwohl diese kurzfristige Verträge Unsicherheit fördern, spiegeln sie das interne Chaos dieser Personen wider und bieten paradoxerweise eine vertraute Beziehungsdynamik. Relationale und ausgewogene Verträge überfordern häufig durch die implizite Nähe und die emotionale Tiefe, die sie verlangen. Transaktionale Verträge könnten als klar und strukturierend erlebt werden, bieten jedoch keine emotionale Verankerung. In ideologischen Verträgen könnte – spekulativ – eine stabilisierende Funktion liegen, sofern die Wertewelt der Organisation ausreichend Struktur, Vorhersehbarkeit und Sinn stiftet.

Diese theoretische Verknüpfung von Bindungsstilen mit Typen psychologischer Verträge verdeutlicht: Die Qualität der inneren Bindungsmuster eines Menschen wirkt sich fundamental auf die Wahrnehmung von Fairness, Vertrauen und Stabilität in Arbeitsbeziehungen aus. Daraus ergeben sich erhebliche Implikationen für das Matching von Personen und Organisationskulturen, für die Gestaltung von Führung sowie für die Vermeidung von Missverständnissen in der psychologischen Vertragsführung. In zukünftiger Forschung könnten empirisch validierte Modelle zur „Bindungsvertrags-Passung“ entwickelt werden, um nachhaltige, beziehungsorientierte Organisationen gezielter zu gestalten.

Aus der theoretischen Analyse lassen sich konkrete Implikationen ableiten: sowohl für Führungskräfte als auch für Personalmanagement und Organisationskultur. Der nächste Abschnitt zeigt, wie bindungs-sensible Strategien in Führung, Diagnostik und Personalentwicklung zur Stabilisierung psychologischer Verträge beitragen können.

Impulse für Bewältigungsstrategien

In Anbetracht der zunehmenden organisationalen Komplexität und der wachsenden psychischen Herausforderungen am Arbeitsplatz ergeben sich verschiedene Impulse für Bewältigungsstrategien, die sowohl auf individueller als auch auf struktureller Ebene ansetzen. Grundlage hierfür ist die Erkenntnis, dass psychologische Arbeitsverträge – insbesondere in ihrer relationalen Ausprägung – stark von Vertrauen, emotionaler Sicherheit und wechselseitiger Verantwortungsübernahme geprägt sind. Organisationen stehen daher vor der Aufgabe, diese Faktoren gezielt zu stärken, um Risiken wie Vertragsbrüche, Rückzug oder Demotivation präventiv zu begegnen.

Auf strategischer Ebene zeigt sich, dass psychologische Arbeitsverträge insbesondere in ihrer relationalen Ausprägung von Vertrauen, emotionaler Sicherheit und wechselseitiger Verantwortungsübernahme geprägt sind (Atkinson, 2007; Rousseau, 1989). Um diese langfristig zu sichern, müssen Organisationen psychologische Sicherheit als zentralen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur verankern. Dazu gehört eine Kultur der Transparenz, der Fairness und des Austauschs (Costa & Neves, 2017). In Transformationsphasen können ideologische oder relationale Vertragsformen dazu beitragen, ein Gefühl von Stabilität und Sinnhaftigkeit zu bewahren (Thompson & Bunderson, 2003). Strategisch entscheidend ist daher, Mitarbeitende aktiv in Sinnbildungs- und Veränderungsprozesse einzubeziehen, um ihre Bindung und ihr Vertrauen in die Organisation zu stärken (Egeland & Stensaker, 2017). Die Forschung zu Bindungsstilen macht deutlich, dass interindividuelle Unterschiede den Umgang mit Unsicherheit prägen. Während sicher gebundene Mitarbeitende in Zeiten des Wandels stärker resilient reagieren, sind unsicher Gebundene anfälliger für Misstrauen oder Rückzug (Belsky, 2002; Yip et al., 2018). Organisationen müssen diese Unterschiede auf der strategischen Ebene berücksichtigen, etwa durch eine Unternehmenskultur, die Vielfalt anerkennt und psychologische Sicherheit gezielt fördert.

Auf der taktischen Ebene sind Personaldiagnostik, Führungskräfteentwicklung und die bewusste Gestaltung psychologischer Verträge zentrale Stellschrauben. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie Kommunikationsstile etablieren, die Offenheit und Sensibilität gegenüber individuellen Bedürfnissen signalisieren (Ronen & Mikulincer, 2012). Studien zeigen, dass die Bindungs- und Fürsorgeorientierungen von Führungskräften erheblichen Einfluss auf Motivation und Engagement der Mitarbeitenden haben (Harms, 2011). Zudem können wertorientierte Vertragsformen – z. B. ideologische Verträge – emotionale Sicherheit auch dann gewährleisten, wenn strukturelle Unsicherheiten bestehen (Atkinson, 2007). Hier wird die Bedeutung taktischer Instrumente wie Feedbacksysteme, Co-Creation-Formate oder partizipative Entscheidungsprozesse deutlich, die nicht nur Erwartungen klären, sondern auch Vertrauen und Fairness fördern (Robinson & Morrison, 2000).

Auf operativer Ebene geht es um konkrete Maßnahmen der Ressourcenstärkung und Selbstwirksamkeitsförderung. Dazu zählen Coaching-Angebote, Programme zur Stressbewältigung sowie präventive Ressourcenarbeit im Team (Bakker & Demerouti, 2007). Auch die alltägliche Interaktion – etwa Feedbackgespräche, Anerkennungskultur oder unterstützendes Teamverhalten – wirkt sich direkt auf Motivation, Engagement und Verbleib aus. Hier zeigt sich, dass die emotionale Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden einen zentralen Faktor bildet (Ronen & Mikulincer, 2012). Die Forschung weist jedoch auch auf Limitationen hin: Bindungstheorie allein erklärt nicht alle organisationalen Dynamiken.

Vielmehr wirken strukturelle Faktoren wie Arbeitsgestaltung, Rollenklarheit und Ressourcenverfügbarkeit ebenso stark auf die Stabilität psychologischer Verträge ein (Griep et al., 2020). Dies verdeutlicht, dass die operative Ebene kontinuierlich mit der strategischen und taktischen verknüpft sein muss.

Über alle Ebenen hinweg wird deutlich, dass Organisationskultur als verbindendes Element wirkt. Eine Kultur, die Vertrauen, Gerechtigkeit und psychologische Sicherheit betont, begünstigt resiliente psychologische Arbeitsverträge (Bakker & Demerouti, 2007; Yip et al., 2018). Dagegen können Kulturen, die durch Misstrauen, Unsicherheit oder kurzfristige Orientierung geprägt sind, Bindungsunsicherheiten verstärken und die Wahrscheinlichkeit von Vertragsbrüchen erhöhen (Costa & Neves, 2017).

Fazit

Die Gliederung nach strategischer, taktischer und operativer Ebene verdeutlicht, dass die Stabilität psychologischer Arbeitsverträge nicht allein durch individuelle Bindungsstile bestimmt wird, sondern von der bewussten kulturellen und strukturellen Ausgestaltung innerhalb der Organisation abhängt. Während strategische Entscheidungen den Rahmen für Vertrauen und Sicherheit setzen, sorgen taktische Maßnahmen für deren Übersetzung in Führungs- und Personalpraktiken. Auf der operativen Ebene schließlich entscheidet die alltägliche Interaktion über die erlebte Qualität der psychologischen Arbeitsbeziehung.

Ausblick

Im Anschluss daran ergeben sich mehrere richtungsweisende Perspektiven für die zukünftige Forschung. Bislang fehlt es an systematisierten Langzeituntersuchungen, welche die Wirksamkeit spezifischer vertraglicher und führungsbezogener Maßnahmen im Längsschnitt erfassen. Zudem stellt sich die Frage, wie sich unterschiedliche vertragliche Konstellationen in spezifischen Branchen, Hierarchieebenen oder kulturellen Kontexten auswirken – insbesondere angesichts global verteilter, hybrider oder digitaler Teamstrukturen.

Ein weiterer bislang unzureichend erforschter Bereich betrifft die Interaktion innerer Dispositionen mit organisationaler Umwelt: Wie gehen etwa unsicher-ambivalente Mitarbeitende mit flexiblen Erwartungsstrukturen um? Wann überfordern ausgewogene Verträge – und wann können sie gerade zur Stabilisierung beitragen? Hier ist ein vertiefter psychologisch-qualitativer Blick ebenso notwendig wie der Einsatz differenzierter Diagnostikinstrumente. Schließlich liegt großes Potenzial in interdisziplinären Forschungsansätzen, die wirtschaftspsychologische Theorien wie die soziale Austauschtheorie oder Commitment-Modelle mit neueren Ansätzen aus der Emotionsforschung, der Systemtheorie oder der Führungsforschung kombinieren.

Nur so kann ein vollumfängliches Verständnis darüber entstehen, wie psychosoziale Verträge in Zeiten von Unsicherheit tragfähig ausgestaltet und begleitet werden können. Die Bindungsqualität zwischen Mitarbeitenden und Organisation, die sich in psychologischen Verträgen ausdrückt, ist dabei nicht nur Ausdruck interindividueller Beziehungsmuster, sondern auch ein zentrales Element organisationaler Resilienz. Insbesondere in der relationalen und ideologischen Ausprägung wirken psychologische Verträge als Träger emotionaler Sicherheit und Zugehörigkeit – gerade in Zeiten struktureller Unsicherheit, organisationaler Transformation oder wachsender Komplexität.

Vor diesem Hintergrund lassen sich mehrere Impulse für Bewältigungsstrategien ableiten, die sowohl auf der Ebene individueller Selbstregulation als auch auf organisational-struktureller Ebene verortet sind. Die Förderung psychologischer Sicherheit stellt hierbei einen zentralen Hebel dar: Führungskräfte sind gefordert, ein Klima von Offenheit, Fehlerfreundlichkeit und transparenter Kommunikation zu etablieren, das unterschiedlichen bindungspsychologischen Bedürfnissen gerecht wird.

So benötigen sicher gebundene Mitarbeitende primär stabile Rollenmodelle und langfristige Entwicklungsperspektiven, während unsicher-ambivalente oder desorganisiert gebundene Mitarbeitende stärker auf konsistente Anerkennung, eindeutige Strukturen und verlässliche Rückmeldung angewiesen sind. Führungskräfteentwicklung und differenzierte Personaldiagnostik können hier als zentrale Interventionspunkte dienen, um der Heterogenität individueller Bindungsprofile gerecht zu werden.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Lawrence Erlbaum.
- Arta, M., Erdil, O. (2023). The Effect of Workplace Attachment Style on Work Behavior: Two Sides of The Coin. In: Yosumaz, Ismail (Hrsg.), *Features of Software Infrastructure in Smart Factories in the Digital Transformation of Businesses.*, Çankaya Ankara: BIDGE Publications, 2023, S. 71-89.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations: The International Journal* 1 May 2007; 29 (3): 227–246. <https://doi.org/10.1108/01425450710741720>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226>
- Behrens, M. (2009). *Der psychologische Vertrag: Arbeit - Erwartungen - Anerkennung; eine betriebliche Fallstudie zu Erwartungen von Beschäftigten in reziproken Austauschbeziehungen.* (artec-paper, 163). Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec).
- Belsky, J. (2002). Developmental origins of attachment styles. *Attachment & Human Development*, 4(2), 166–170. <https://doi.org/10.1080/14616730210157510>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Attachment* (Vol. 1). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss: Loss, Sadness and Depression* (Vol. 3). New York: Basic Books.
- Costa, S., & Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work & Stress*, 31(4), 375–394. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330781>
- Dykas, M. J., & Cassidy, J. (2011). Attachment and the processing of social information across the life span: Theory and evidence. *Psychological Bulletin*, 137(1), 19–46. <https://doi.org/10.1037/a0021367>
- Egeland, T., & Stensaker, I. G. (2017). Restoring trust in the context of strategic change. *Strategic Organization*, 16(4), 401–428. <https://doi.org/10.1177/1476127017739843> (Original work published 2018)
- Fraley, R. C., Roisman, G. I., Booth-LaForce, C., Owen, M. T., & Holland, A. S. (2013). Interpersonal and genetic origins of adult attachment styles: A longitudinal study from infancy to early adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(5), 817–838. <https://doi.org/10.1037/a0031435>
- Griep, Y., Vantilborgh, T., & Jones, S. K. (2020). The relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior in social enterprises: Do paid employees and volunteers differ? *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 727–745. <https://doi.org/10.1177/0143831X17744029>

- Hansen, M.P. (2019). *The Moral Economy of Activation: Ideas, Politics and Policies*, £75.00, Bristol: Policy Press, pp. 250, hbk. *Journal of Social Policy*, 2021;50(2):438-439. doi:10.1017/S0047279421000015
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006>
- Jahanzeb, S., Bouckennooghe, D., & Baig, M. U. A. (2022). Does attachment anxiety accentuate the effect of perceived contract breach on counterproductive work behaviors? *Journal of Applied Social Psychology*, 52(9), 809–822. <https://doi.org/10.1111/jasp.12879>
- Johnstone, M., & Feeney, J. A. (2015). *Individual differences in responses to workplace stress: The contribution of attachment theory*. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(7), 412–424. <https://doi.org/10.1111/jasp.12308>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morley, J., Elhalal, A., Garcia, F. et al. Ethics as a Service: A Pragmatic Operationalisation of AI Ethics. *Minds & Machines* 31, 239–256 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11023-021-09563-w>
- Portney, D. N. (2023). *Attachment at work: Examining the relationship between attachment style, psychological well-being, and work performance* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology). ProQuest Dissertations Publishing.
- Pšeničny, A., & Perat, M. (2020). Fear of relationship loss: Attachment style as a vulnerability factor in job burnout. *Slovenian Journal of Public Health*, 59(3), 146–154. <https://doi.org/10.2478/sjph-2020-0019>
- Reizer, A. (2015). Influence of employees' attachment styles on their life satisfaction as mediated by job satisfaction and burnout. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(4), 356–377. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.881312>
- Ren, J., Cai, L., Jia, G. & Niu, H. (2024). Cortical specialization associated with native speech category acquisition in early infancy. *Cerebral Cortex*, 34(4). <https://doi.org/10.1093/cercor/bhae124>
- Rholes, W. S., Paetzold, R. L., & Kohn, J. L. (2016). Disorganized attachment mediates the link from early trauma to externalizing behavior in adult relationships. *Personality and Individual Differences*, 90, 61–65. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.043>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). *The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study*. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Ronen, S., & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828–849. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.595561>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory. *Technical Report*, 53(9), 1689–1699
- Ryan, J. (2014). *Do individual attachment styles in the workplace affect a follower's job satisfaction, engagement and commitment?* https://esource.dbs.ie/bitstream/10788/2127/1/hdip_ryan_j_2014.pdf

- Scrima, F., Rioux L., Di Stefano G. (2017). I hate my workplace but I am very attached to it: workplace attachment style: An exploratory approach. *Personnel Review* 7 August 2017; 46 (5): 936–949. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0128>
- Simpson, J. A., Rholes, W. S., Oriña, M. M., & Grich, J. (2002). Working models of attachment, support giving, and support seeking in a stressful situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(5), 598–608. <https://doi.org/10.1177/0146167202288004>
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *The Academy of Management Review*, 28(4), 571–586. <https://doi.org/10.2307/30040748>
- Tziner, A., Ben-David, A., Oren, L. & Sharoni, G. (2014). Attachment to work, job satisfaction and work centrality. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 555–565. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2012-0102>
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2011). Volunteers' Psychological Contracts: Extending Traditional Views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1072–1091. <https://doi.org/10.1177/0899764011427598> (Original work published 2012)
- von Känel, M. (2025). Der psychologische Arbeitsvertrag im Kontext des demografischen Wandels: Eine Analyse der gegenseitigen Erwartungshaltung von Arbeitnehmenden und Unternehmen (1. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-46827-9>
- Wiechers, P., Hermann, A., Koob, S., Glaum, F., & Gleiß, M. (2024). Correction: Wiechers et al. Development of a process for direct recycling of negative electrode scrap from lithium-ion battery production on a technical scale and its influence on the material quality. *Batteries*, 10(12), 441. <https://doi.org/10.3390/batteries10120441>
- Wiese, B. S. & Stertz, A. M. (2018). Arbeits- und Organisationspsychologie. In *Was ist eigentlich . . . ?* <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58056-1>
- Yip J, Ehrhardt K, Black H, Walker DO. Attachment theory at work: A review and directions for future research. *J Organ Behav*. 2018; 39: 185–198. <https://doi.org/10.1002/job.2204>