

Sabine Raeder · Gudela Grote

Der psychologische Vertrag

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Der psychologische Vertrag

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 26

Der psychologische Vertrag
von Prof. Dr. Sabine Raeder und Prof. Dr. Gudela Grote

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Der psychologische Vertrag

von

Sabine Raeder und Gudela Grote

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG · TORONTO
CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN · STOCKHOLM

Prof. Dr. Sabine Raeder, geb. 1966. 1985–1992 Studium der Psychologie an der Universität München. 1993–1998 wissenschaftliche Assistentin an der Universität St. Gallen. 2000 Promotion an der Universität Augsburg. 1999-2007 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Oberassistentin an der ETH Zürich, 2006 Habilitation an der ETH Zürich. Seit 2008 Associate Professor in Work and Organizational Psychology an der Universität Oslo.

Prof. Dr. Gudela Grote, geb. 1960. 1979–1984 Studium der Psychologie an der Universität Marburg und der TU Berlin. 1987 Promotion am Georgia Institute of Technology, Atlanta. Seit 1988 an der ETH Zürich tätig, ab 1992 als Assistenz- und ab 1997 als außerordentliche Professorin. Seit 2000 ordentliche Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie im Department Management, Technology, and Economics der ETH Zürich.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2012 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto
Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © contrastwerkstatt – Fotolia.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2009-7

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Formale und informelle Anteile von Beschäftigungsbeziehungen.	1
1.2	Sozialer Austausch als Basis der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen.	3
1.3	Wandel der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen durch Arbeitsflexibilisierung	4
1.4	Der psychologische Vertrag als Kern der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen.	8
1.5	Nutzen des psychologischen Vertrags als Instrument des Personalmanagements.	11
1.5.1	Umgang mit Unsicherheit	11
1.5.2	Offene Kommunikation von Erwartungen und Angeboten ..	12
1.5.3	Der psychologische Vertrag im Zentrum des Personalmanagements	13
2	Modelle, Konzepte und Theorien	14
2.1	Inhalt und Struktur des psychologischen Vertrags	14
2.1.1	Erwartungen und Angebote.	15
2.1.2	Verpflichtungen und Versprechen.	16
2.1.3	Vertragsbruch, Vertragsverletzung und Vertragserfüllung. . .	16
2.1.4	Inhaltsdimensionen	17
2.1.5	Strukturdimensionen	19
2.1.6	Organisationale Vertragspartner	21
2.2	Kontextfaktoren und Folgen	22
2.2.1	Kontextfaktoren	23
2.2.2	Folgen	29
2.2.3	Günstige Bedingungen	32
2.3	Dynamik des psychologischen Vertrags	34
2.4	Zusammenfassung	34
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	35
3.1	Analyse des psychologischen Vertrags in schriftlichen Mitarbeiterbefragungen	36
3.2	Fragebogen zur Analyse des psychologischen Vertrags.	40
3.3	Analyse des psychologischen Vertrags im Rahmen von Mitarbeitergesprächen	43
3.4	Maßnahmenempfehlung	44
3.4.1	Definition von Inhalten und Art des psychologischen Vertrags als Teil des Employer Branding.	44

3.4.2	Kohärente Kommunikation von Unternehmensangeboten und -erwartungen in allen Phasen der Beschäftigungsbeziehung.	46
3.4.3	Möglichkeiten für die Verhandlung und Anpassung von Vertragsinhalten	47
3.4.4	Unternehmensseitige Verhandlungspartner mit klaren Kompetenzen.	47
3.4.5	Gestaltung psychologischer Verträge als Teil des Anreizsystems für Vorgesetzte.	48
3.4.6	Instrumente für die kontinuierliche Beobachtung von Passung und Veränderung von Vertragsinhalten	48
3.5	Abschließende Überlegungen zur Gestaltung psychologischer Verträge	48
4	Vorgehen bei der systematischen Gestaltung psychologischer Verträge	49
4.1	Überprüfung gegenseitiger Erwartungen und Angebote in der Führungsbeziehung	50
4.1.1	Das „Leader-Member-Exchange (LMX)“-Modell der Führungsbeziehung	50
4.1.2	Arbeitszufriedenheit	53
4.1.3	Explizite Gestaltung des psychologischen Vertrags im Zielvereinbarungsgespräch	57
4.2	Konsistente Kommunikation unternehmensseitiger Erwartungen und Angebote.	60
4.2.1	Einstellungsprozess	61
4.2.2	Formale Mitarbeiterinformation	65
4.2.3	Informelle Führungskommunikation im Alltag	67
4.2.4	Leitbilder	68
4.2.5	Synchronisierung der Kommunikationskanäle	69
5	Fallbeispiel: Die systematische Gestaltung des psychologischen Vertrags in einem Pharmaunternehmen.	71
6	Weiterführende Literatur	76
7	Literatur.	77

Karten:

Fragebogen zur Analyse des psychologischen Vertrags

Maßnahmenbündel zur systematischen Gestaltung des psychologischen Vertrags

VI

1 Einführung

Die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen, die im Zentrum des vorliegenden Buches steht, hat in den letzten Jahrzehnten vor allem aus der Perspektive sogenannter gebrochener psychologischer Verträge viel Aufmerksamkeit erlangt (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Die großen Restrukturierungswellen in vielen der Großunternehmen weltweit haben dazu geführt, dass Annahmen über Sicherheit und Loyalität als wesentliche Bausteine dieser Beziehung ihre Gültigkeit verloren haben (Korsgaard, Sapienza & Schweiger, 2002; Martens & Müller, 1996; Raeder & Grote, 2004). Insbesondere durch die Reaktionen der „Überlebenden“ der Umstrukturierungen ist deutlich geworden, dass die Beziehung zwischen Beschäftigten und Unternehmen mehr ist als das legale Beschäftigungsverhältnis und die Führungsbeziehung mit direkten Vorgesetzten (Kets de Vries & Balasz, 1997). Stattdessen entsteht über die Zeit ein Geflecht an tatsächlichem und versprochenem bzw. erhofftem Geben und Nehmen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber, das oftmals weder den Beschäftigten noch den unternehmensseitigen Partnern in dieser Austauschbeziehung – wie Geschäftsleitung, direkte Vorgesetzte oder Personalabteilung – bewusst ist und das entsprechend meist auch nicht systematisch gestaltet wird. Erst der Bruch vermeintlicher Versprechen lässt das Bestehen von Erwartungen und Hoffnungen deutlich werden, dann aber mit möglicherweise sehr negativen und irreparablen Folgen für die Beschäftigungsbeziehung (Turnley & Feldman, 1998). Kernanliegen dieses Buches ist es, diesen Brüchen und ihren Konsequenzen vorzubeugen, indem Beschäftigungsbeziehungen und die darin enthaltenen gegenseitigen Erwartungen und Versprechen von Beginn an, d. h. bereits bei der Rekrutierung, Selektion und Einstellung von Mitarbeitenden, bewusster gestaltet werden (Guest & Conway, 2002; Robinson & Morrison, 2000). Im Folgenden wird ein Überblick über die Merkmale von Beschäftigungsbeziehungen gegeben und insbesondere auf diejenigen Merkmale eingegangen, die als psychologischer Vertrag beschrieben werden, da sie informelle und oftmals auch unausgesprochene Erwartungen und Versprechen enthalten (Rousseau, 1995). Die Bestandteile und Wirkweisen psychologischer Verträge werden nochmals detaillierter im Kapitel 2 diskutiert.

1.1 Formale und informelle Anteile von Beschäftigungsbeziehungen

Die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen kann rein ökonomisch als Austausch von Arbeit gegen Geld verstanden werden. Diese Austauschbeziehung ist durch einen Arbeitsvertrag juristisch abgesichert, der auch weitere Merkmale der Beziehung definiert wie beispielsweise

**Arbeitsverträge
regeln
Beschäftigungs-
beziehung**

Arbeitszeiten, Auswirkungen von Krankheit und Unfall sowie Bedingungen für die Beendigung der Beziehung. Diese juristischen Arbeitsverträge können auch auf individuellen Abmachungen beruhen oder für bestimmte Gruppen von Arbeitnehmenden ausgehandelt werden, letzteres üblicherweise durch gewerkschaftliche Vertretungen dieser Gruppen. Durch Führungsinstrumente wie beispielsweise Zielvereinbarungen, die durch die Unterschrift von Vorgesetzten und Mitarbeitenden einen quasi-legalen Status erlangen, kann die individuelle Austauschbeziehung auch noch weiter spezifiziert werden (in der Forschung auch „i-deals“ genannt, z. B. Hornung, Rousseau & Glaser, 2009).

Neben der ökonomisch und juristisch definierten Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen besteht immer auch eine psychologische, auf dem sozialen Austausch beruhende Beziehung. Um die Gestaltung dieser Beziehung im Wechselspiel mit ökonomischen und juristischen Faktoren wird es in diesem Buch gehen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass juristische Regelungen an Bedeutung verlieren angesichts der durch gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Entwicklungen ausgelösten, zunehmenden Flexibilisierung von Beschäftigungsbeziehungen (Pongratz & Voss, 2003). So gibt es vielfach kein striktes Arbeitszeitregime mehr, Löhne enthalten immer häufiger variable leistungsbezogene Anteile, befristete Verträge mit geringerem Arbeitnehmerschutz nehmen zu und Tätigkeitsfelder und damit Stellenbeschreibungen ändern sich häufiger. Eine viel diskutierte Frage ist, inwieweit durch diese geringere juristische Definition der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen eine ausschließlich ökonomisch bestimmte Austauschbeziehung an Bedeutung gewinnt und welche Veränderungen die psychologische und soziale Beziehung dadurch erfährt (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998). Der derzeitige Erkenntnisstand zu dieser Frage wird im Kapitel 2 behandelt.

Um die in diesem Band im Vordergrund stehende, über juristische und sonstige formale Abmachungen hinausgehende Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen zu kennzeichnen, wird der Begriff des psychologischen Vertrags verwendet, der im Abschnitt 1.4 noch eingehender erläutert wird.

Arbeitsvertrag und psychologischer Vertrag

In einem *Arbeitsvertrag* werden typischerweise die folgenden Vertragsbedingungen geregelt:

- Vertragsdauer (Beginn und evtl. Ende der Beschäftigung, Befristung),
- Funktion oder Arbeitstätigkeit,
- Entlohnung,
- Arbeitszeit und Urlaub,
- Kündigung,
- Sozialleistungen.

Weitere Punkte können beispielsweise in Mitarbeiterhandbüchern geregelt werden, die vertraglich bindend sind. Zu den Pflichten des Arbeitnehmers gehören Dinge wie die vereinbarte Arbeit zu leisten und sorgfältig auszuführen, Stillschweigen über Geschäftsgeheimnisse zu bewahren und Anweisungen zu befolgen. Zu den Pflichten des Arbeitgebers zählen z. B. die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu schützen und – immer wenn gewünscht – ein Zeugnis zu erteilen.

Der *psychologische Vertrag* besteht aus Verpflichtungen und Erwartungen, die über den Arbeitsvertrag hinausgehen und den Austausch in der Beschäftigungsbeziehung beschreiben. Dieser ist rechtlich nicht einklagbar. Zentrale Fragen des psychologischen Vertrags sind beispielsweise:

- Wie sicher ist die Beschäftigung?
- Wie viel Einsatz und Leistung werden erwartet?
- Wie sehr können die eigenen Kompetenzen weiterentwickelt werden?
- Wie gerecht ist die Entlohnung?
- Wie viel Einsatz über die festgelegte Arbeitszeit hinaus wird erwartet?

1.2 Sozialer Austausch als Basis der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen

Anders als im ökonomisch bestimmten Austausch, bei dem die gegenseitigen Verpflichtungen wie auch die Methoden ihrer Einklagbarkeit explizit definiert sind, beinhaltet der soziale Austausch vagere Abmachungen, die erst durch das wachsende Vertrauen in die gegenseitige Bereitschaft, sie auch einzuhalten, gefestigt werden (Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Inhalte der Abmachungen können materieller und immaterieller Natur sein, also z. B. neben Übernahme von Weiterbildungskosten oder Möglichkeiten für bezahlte/unbezahlte Auszeiten auch so etwas wie Respekt, Loyalität oder Zuneigung betreffen.

Die Gegenseitigkeit der eingegangenen Verpflichtungen kann auf verschiedene Weisen gestärkt werden (Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Sie kann durch Abgeltung von Gleichem mit Gleichem erfolgen, also z. B. Hilfeleistung bei einer schwierigen Arbeitsaufgabe. Sie kann aber entsprechend der unterschiedlichen Bedürfnisse der beiden Parteien auch Unterschiedliches betreffen, z. B. Hilfeleistung bei einer schwierigen Aufgabe im Gegenzug für große Anerkennung von Kompetenz. Je bedürftiger die empfangende Partei in der Beziehung ist, mit je mehr Kosten die Einhaltung der Verpflichtung durch die gebende Partei verbunden ist und je weniger Eigeninteresse und äußerer Druck, die Verpflichtung einzuhalten, bei der gebenden Partei vorhanden sind, desto stärker wird die Norm der Gegenseitigkeit wirken und die empfangende Partei umgekehrt ihre eingegangenen Ver-

Gegenseitigkeit