



Quellen: © contrastwerkstatt - Fotolia.com., Bartels Mikrotechnik, LIMO /Markus Steur

Im Projekt GeMiNa – Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie – wird das Ziel verfolgt, das mit Hilfe des Konzepts psychologischer Verträge das Thema Work-Life-Balance in Unternehmen nachhaltig zu etablieren und in der Betriebskultur zu verankern. Das vorliegende Factsheet gibt einen ersten Einblick in die Funktionsweise von psychologischen Verträgen und zeigt Ansätze auf, wie damit in der Personalführung und –entwicklung praktisch gearbeitet werden kann.

## Psychologische Verträge zur Personalführung nutzen

In Arbeitsverhältnissen bestehen – wie in allen anderen sozialen Beziehungen auch – gewisse Erwartungshaltungen zwischen beiden Vertragsparteien, die häufig jedoch nicht explizit an- und ausgesprochen werden: So erwarten Arbeitgeber in der Regel von ihren Arbeitnehmer/-innen Leistung, Flexibilität, Mitdenken, Engagement, Kundenorientierung und zunehmend auch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Typische Erwartungen von Seiten der Arbeitnehmer/-innen sind dahingegen oft die Bereitstellung einer adäquaten Arbeitsumgebung, Arbeitsplatzsicherheit, Freiraum bei der Arbeitsgestaltung, Unterstützung bei der Work-Life-Balance (WLB), aber auch Wertschätzung und Einbezug bei Entscheidungen (siehe Abbildung). Diese Erwartungen können je nach Art des Beschäftigungsverhältnisses und der persönlichen Lebensumstände sehr individuell sein. Ausgehend davon, inwieweit die eigenen Erwartungshaltungen erfüllt werden, passen beide Seiten ihre „Angebote“ entsprechend an: So sind beispielsweise mit ihrer Arbeitssituation zufriedene Arbeitnehmer/-innen eher dazu bereit, engagierter und leistungsbereiter zu arbeiten als solche, die mit ihrem Job sehr unzufrieden sind, weil sie eventuell zu wenig Anerkennung erhalten haben oder andere Erwartungen nicht erfüllt wurden.

## Erwartungen: Fortlaufend im Wandel

Die skizzierte beiderseitige Erwartungs-/Angebotshaltung mit entsprechender Wechselwirkung (Reziprozität) besteht in jedem Arbeitsverhältnis. In Abgrenzung zum juristischen Arbeitsvertrag spricht man daher in der Arbeits- und Organisationspsycholo-

gie auch von einem psychologischen Vertrag (vgl. Rousseau 1995). Während psychologische Verträge die klassischen Arbeitsverträge zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses nur ergänzen, können sie diese in vielen Fällen mit fortschreitender Zeitdauer auch überlagern. Während juristische Arbeitsverträge Arbeitsverhältnisse eher „rahmen“, indem sie formale Grundlagen wie Arbeitszeit, Gehalt, Urlaubsanspruch etc. regeln, wirken psychologische Verträge viel tiefgreifender, denn sie beeinflussen beispielsweise „softe“ Faktoren wie die Motivation, das Commitment, die Leistungsbereitschaft, aber auch die WLB von Arbeitnehmer/-innen viel stärker als die schriftlich fixierten, „starren“ Arbeitsverträge. Im Unterschied zu diesen sind psychologische Verträge fortlaufend und dynamisch; sie können einem stetigen Wandel unterliegen.

## Unsichere Annahmen

Da die gegenseitigen Erwartungen häufig nicht an- oder ausgesprochen werden, kommt es so oftmals zu „Mißverständnissen“. Dabei wäre ein regelmäßiger Austausch über die gegenseitigen Erwartungshaltungen sehr wichtig. Denn während intakte psychologische Vertragssituationen einen starken motivationalen und leistungsfördernden Einfluß auf Arbeitsbeziehungen haben (s. o.), so führt im Umkehrschluss eine kontinuierliche Nichterfüllung der Erwartungen (der „Bruch“ des psychologischen Vertrages) sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite zu Frustration und Unzufriedenheit, was wiederum negative Auswirkungen auf die individuelle Arbeitsbeziehung als auch auf das gesamte Arbeitsklima hat.



Kontinuierliche Vertragsbrüche können bei Arbeitnehmer/-innen zu Unzufriedenheit, Gleichgültigkeit oder sogar zu destruktivem Verhalten und Kündigung führen. Auch gesundheitliche Beschwerden bis hin zu Depressionen und/oder Burnout sind möglich.

## Psychologische Verträge müssen gelebt werden!

Daher sollte sich gerade die Arbeitgeberseite darum bemühen, den Abgleich der gegenseitigen Erwartungshaltungen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern auch diese Aspekte in regelmäßigen (Mitarbeiter-)Gesprächen explizit zu thematisieren. Standardisierte Mitarbeiterbefragungen – wie im GeMiNa-Projekt – können hier zwar als erster Einstieg für ein aktuelles Stimmungsbild eingesetzt werden (siehe Grafik), individuelle Mitarbeitergespräche ersetzen sie jedoch keinesfalls.

Aus diesem Grund werden im Rahmen von GeMiNa gemeinsam Mitarbeitergespräche weiterentwickelt, welche die Thematik des psychologischen Vertrags aufgreifen und bei „Explizierung“ von gegenseitigen Erwartungen helfen sollen. Hierdurch soll auch eine Verbesserung der WLB der Beschäftigten erreicht werden, wovon die Unternehmen ebenfalls profitieren (Win-Win-Situation).



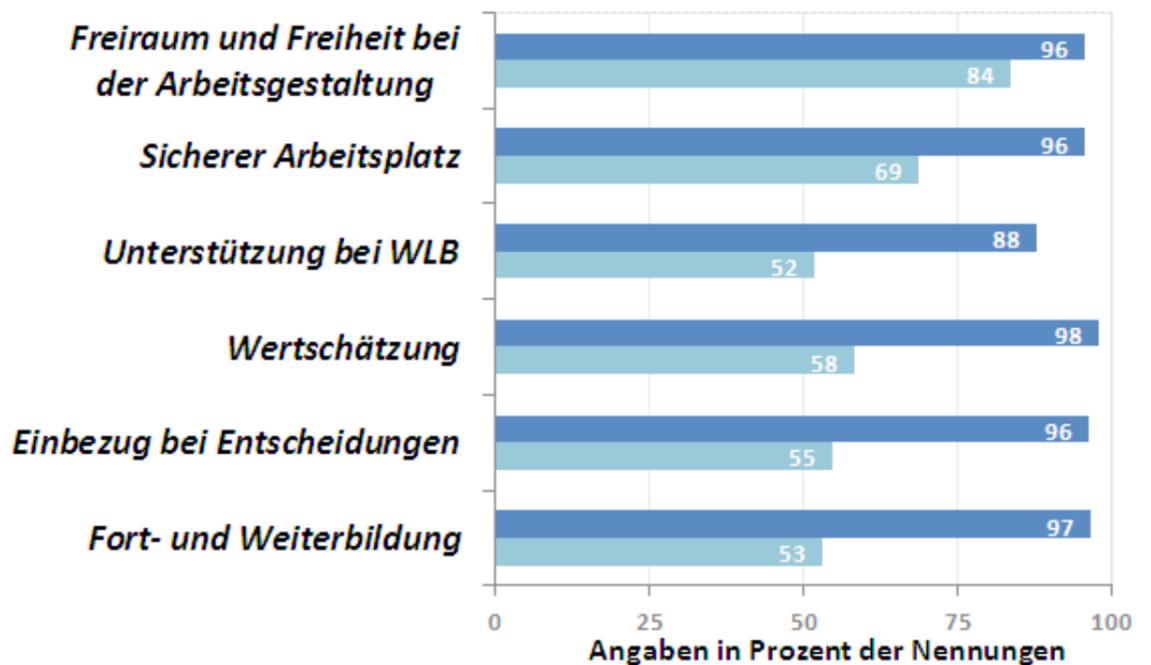
**Stimmen aus der Praxis**

„[...] Wir behandeln die Themen des Psychologischen Vertrages im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergespräches. So erfolgt ein regelmäßiger Austausch über die wechselseitigen Erwartungshaltungen. Wir sind ganz gezielt dazu übergegangen, die Mitarbeitergespräche nicht mehr zur Verhandlung von Sonderzahlungen oder Gehaltserhöhungen zu nutzen, sondern den Fokus wirklich auf die Abstimmung der jeweiligen Erwartungen zu legen.“

**Monika Kremer, Prokuristin  
Bartels Mikrotechnik GmbH**

## ■ Erwartungen der Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen

## ■ Erfüllungsgrad aus Sicht der Mitarbeiter/-innen



Die Grafik zeigt ausgewählte Erwartungen an das Unternehmen und deren eingeschätzter Erfüllungsgrad von Beschäftigten der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie (Quelle: GeMiNa-Branchenbefragung 2010).

### DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE:

#### Psychologische Verträge ergänzen Arbeitsverträge

Neben formalen Rahmenbedingungen existiert in allen Arbeitsbeziehungen eine darüber hinausgehende Erwartungs-/Angebotshaltung auf beiden Vertragsseiten, die sogenannten psychologischen Verträge

#### Ständig im Wandel:

Psychologische Verträge können sich im Laufe des Beschäftigungsverhältnisses kontinuierlich verändern

#### Erwartungen ansprechen:

Da Erwartungshaltungen häufig nicht explizit ausgesprochen werden, sollten diese in Mitarbeitergesprächen unbedingt thematisiert werden

#### Psychologische Verträge unterstützen WLB:

Die aktive Gestaltung psychologischer Verträge hat einen positiven Einfluß auf die Work-Life-Balance von Beschäftigten

### Zum weiterlesen ...

Wellin, M. (2007): Managing the Psychological Contract, Aldershot.

Conway, N.; Briner, R. B. (2005): Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research, Oxford.

Amabile, K.; Kramer, S. (2011): The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work, Boston.

Rousseau, D. (1995): Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, Newbury Park.

### Impressum

#### Herausgegeben von:

Projekt GeMiNa „Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie“

#### Redaktion:

Julia Kramer  
André Schubert  
Anika Nitzsche  
Mona Okroy  
Inga Goltermann



#### Kontakt:

Julia Kramer  
Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

[kramer@prospektiv-do.de](mailto:kramer@prospektiv-do.de)

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck ist nur mit Genehmigung der Redaktion und unter Quellenangabe gestattet.

Dieses Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

