

# Ist der psychologische Vertrag Vergangenheit?



## Regula Hunziker Benoist

Während 10 Jahren war die Autorin HR-Managerin in einem internationalen Technologiekonzern. Ergänzend bildete sie sich zur Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin weiter. Es folgte eine Tätigkeit als Bildungsbeauftragte eines Arbeitgeberverbands. Heute verbindet sie die Erfahrung aus der Wirtschaft mit den Elementen der Beratung und bietet in ihrem Unternehmen Perspectiv GmbH Laufbahnberatung, Career-Coaching für Führungskräfte, Potenzialanalysen sowie Outplacements an.

Bild: zVg

Der Druck zur globalen Wettbewerbsfähigkeit auf Seiten der Arbeitgeber und das Streben nach Verwirklichung der eigenen Ziele auf Seiten der Arbeitnehmenden haben den traditionellen psychologischen Vertrag ins Wanken gebracht. Die Etablierung eines neuen psychologischen Vertrags ist also nötig. Wie sieht dieser neue psychologische Vertrag aus, welches sind seine Grundlagen und wie können Arbeitgeber und Arbeitnehmende ihn entwickeln?

Der *juristische Arbeitsvertrag* einerseits beinhaltet die Leistung von Arbeit gegen einen Lohn sowie weitere Regelungen wie Versicherung gegen Lohnausfall, Schutz vor Unfällen oder Gewährung von Ferien. Der *psychologische Vertrag* andererseits umfasst die psychologischen Komponenten von gegenseitigen impliziten Erwartungen. Arbeitnehmende erwarten z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten oder einen fairen Umgang im Betrieb. Arbeitgeber gehen von Engagement, Loyalität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden aus. Diese wechselseitigen Erwartungen und deren Erfüllung motivieren beide Seiten dazu, ihre Leistungsversprechen einzuhalten. Es entsteht eine *Balance* von Geben und Nehmen.

Der psychologische Vertrag kommt nicht durch transparente Absprachen zustande, er *entwickelt* sich vielmehr im Laufe der Zeit durch die Erfahrungen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmende miteinander machen. Das Unternehmen als juristische Person tritt dabei in vielfältiger personalisierter Gestalt auf. Vorgesetzte, HR-Verantwortliche, Marketingfachleute, aber auch Kollegen und Kolleginnen im unmittelbaren Umfeld prägen die Wahrnehmung.

## Traditionelle Balance nicht mehr gegeben

Der *traditionelle psychologische Arbeitsvertrag*, der vor allem auf der Gewährung von

Arbeitsplatzsicherheit durch den Arbeitgeber im Austausch für Loyalität und Treue seitens des Arbeitnehmenden basierte, hält schon länger nicht mehr stand. Durch ständige Restrukturierungen, Fusionen, Outsourcing und Neuintegration von Unternehmensbereichen fühlen sich Arbeitnehmende in ihren Bindungserwartungen enttäuscht. Die Arbeitgeber stören sich am zunehmenden Hedonismus, an einseitiger Optimierung der Work-Life-Balance und an einem gewissen Opportunismus der Arbeitnehmenden.

Die Balance ist nicht mehr gegeben. Die entsprechenden Auswirkungen werden unterschätzt. Mitarbeitende, die ihre Erwartungen enttäuscht sehen, fühlen sich dem Unternehmen nicht mehr verpflichtet. Sie suchen sich je nach Arbeitsmarktsituation einen neuen Arbeitgeber oder – noch gravierender – sie verbleiben «innerlich» gekündigt im Unternehmen. Sie nehmen ihre Leistungsbereitschaft und ihre Loyalität zurück und sind damit bis zu 30% weniger produktiv. Eine erhöhte Fluktuation und das Fehlen einer stabilen Kernarbeitnehmerschaft führen zu Know-how-Verlust und zu schlechterem Arbeitsklima.

Die Etablierung eines neuen psychologischen Vertrags ist also auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht dringend nötig.

Dabei darf keine Nostalgie aufkommen. Die Arbeitswelt ist *flexibler, schneller* und *anspruchsvoller* geworden. Unternehmen

müssen sich permanent auf veränderte Marktbedingungen einstellen, sich globalen Veränderungen anpassen. Sie erwarten von den Mitarbeitenden, dass diese flexibel auf Anforderungen im Unternehmen reagieren, und bereit sind, ständig Neues dazuzulernen, wach und aufmerksam bleiben.

Mitarbeitende dagegen wollen sich entwickeln, möchten individuelle Ziele erreichen, sei dies nun in Form einer klassischen Karriere oder in einer neuen Work-Life-Balance, wo nebenberufliche Aktivitäten Platz haben.

### Werthaltungen und daraus abgeleitetes Handeln als Basis

Mitarbeitende suchen nach wie vor nach einer gewissen Verlässlichkeit. Nicht im Sinne einer 100%-igen Arbeitsplatzsicherheit – dass diese der Vergangenheit angehört, verstehen sie –, sondern auf der Ebene von *Werthaltungen* und daraus *abgeleitetem Handeln*.

Unter diesen Vorzeichen ist eine neue Balance zu finden. Sie muss vor allem von einem geprägt sein: Von einem verantwortungsvollen zwischenmenschlichen Umgang und einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Imagekampagnen, neu formulierte Unternehmensleitbilder oder Teambuildingworkshops werden nicht genügen.

Weil die Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr geboten werden kann, muss eine neue vertrauensschaffende Kraft einsetzen. Sie muss in jedem Wirtschaftszyklus spürbar sein. Wird in Phasen der Restrukturierung *sorgfältig mit den Mitarbeitenden umgegangen*, werden Härtefälle besonders begleitet, und wird den Entlassenen genügend Zeit und externe Unterstützung zur Verfügung gestellt, kann sogar in dieser Phase Vertrauen geschaffen werden.

### Vertrauensfördernde Massnahmen

Im Folgenden stellen wir einige Beispiele von Massnahmen und Verhaltensweisen dar, die das Vertrauen in das Unternehmen fördern und ein gegenseitiges Commitment im Sinne eines psychologischen Vertrags stützen.

- Mitarbeitende beim Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit zu unterstützen, ihnen realistische Entwicklungsziele und entsprechende Weiterbildungen zu bieten, fördert die Bindung an das Unternehmen und darf mit einer Verpflichtungsvereinbarung verknüpft werden.
- Ein wesentliches Element einer wertschätzenden Unternehmenskultur ist eine transparente und proaktive Informationspolitik. Mit einer offenen, stufengerechten Kommunikation können auch schlechte Nachrichten so mitgeteilt werden, dass kein Vertrauensbruch entsteht.
- Eine als fair empfundene Entlohnung und eine Form der Partizipation am Unternehmensergebnis fördert die Loyalität und schärft den Blick für die wirtschaftliche Realität.

Ganz zentral im Erleben der impliziten Erwartungen und deren Erfüllung ist die Beziehung zwischen direkten Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Nur wenn diese Beziehung auf einer *gegenseitigen Wertschätzung* und *Aufmerksamkeit* basiert, entsteht ein Mikroklima, auf dessen Boden der psychologische Vertrag gedeiht. Und das ist wohl das anspruchsvollste Element eines zukünftigen psychologischen Vertrags. Es stellt hohe Ansprüche an jeden und jede. Es ist ein Plädoyer für mehr Führungskompetenz vom obersten Management bis hin zur Teamleitung und setzt voraus, dass Vorgesetzte sich ihrer Rolle und Verantwortung bewusst sind, sich sorgfältig darauf

vorbereiten und permanent damit auseinandersetzen.

Die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt wird die Anspruchshaltung von Mitarbeitenden gegenüber den Arbeitgebern etwas *zurechtrücken*. Menschen, die wirtschaftlich schwierige Zeiten erlebt haben, werden weniger ihre individuellen Entwicklungsziele oder die Optimierung von Entgelt und Nebenleistungen ins Zentrum stellen und wieder eher bereit sein, sich an ein Unternehmen zu binden. Die Vorzeichen für ein wieder gewonnenes Gleichgewicht von Geben und Nehmen stehen gut.

Ein geschärftes Verständnis seitens des Managements und der HR-Leitung für die Bedeutung eines tragfähigen psychologischen Vertrags, der den Alltag im Unternehmen positiv prägt und eine zentrale wirtschaftliche Bedeutung hat, wird das Übrige dazu beitragen.

So betrachtet ist die aktuelle Situation auch eine Chance für die Etablierung eines neuen, zukunftsfähigen psychologischen Vertrags, die wir nutzen sollten. ■

Regula Hunziker Benoist

[www.perspectiv-beratung.ch](http://www.perspectiv-beratung.ch)