

„Der psychologische Arbeitsvertrag aus Sicht  
des Agency - Stewardship – Modells“

**Der psychologische Arbeitsvertrag**

Dipl.-Psych. Sonja Freigaßner  
Universität Wien - CCC AG

## 1 Einleitung

Der wesentliche Vorteil einer Organisation ergibt sich häufig aus einer Kombination von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der eigenen Mitarbeiter – welche häufig auch als „Humankapital“ bezeichnet wird. Um Nutzen aus den vorhandenen Ressourcen ziehen zu können, bemühen sich Personalverantwortliche Maßnahmen zu entwickeln, um das vorhandene Potenzial optimal einzusetzen.

Selbst sorgfältigst geplante Strategien scheitern jedoch an der Umsetzung, wenn die Mitarbeiter nicht bereit sind ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zielorientiert umzusetzen.

Zufriedenheit mit der Tätigkeit und dem Unternehmen schützen hingegen vor unloyalem Verhalten und innerer Kündigung. Zufriedene Mitarbeiter handeln eher im Interesse ihres Unternehmens und identifizieren sich mit den Organisationszielen.<sup>1</sup>

Vor allem die suboptimale Ressourcennutzung, „Dienst nach Vorschrift“ und opportunistisches Verhalten<sup>2</sup> gehen oft mit Enttäuschung und Unzufriedenheit des Mitarbeiters einher. Wissenschaftler gehen davon aus, dass diese Unzufriedenheit aus der Wahrnehmung eines psychologischen Vertragsbruches entsteht. Dieser psychologische Vertrag wird beim Eintritt in das Unternehmen neben dem juristischen Vertrag geschlossen und regelt beidseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen der zukünftigen Führungskraft und dem Mitarbeiter. Obwohl implizit und unausgesprochen, wirkt sich eine fehlende Erfüllung dieser Erwartungen verheerend auf Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen aus.

Ursachen dieser Vertragsverletzungen sehen Institutionsökonomie in einer Unvereinbarkeit der Menschenbilder an denen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer orientieren, da diese ihre Erwartungen an den anderen stark beeinflussen. Gemäß der jeweiligen Einstellung und Sichtweise werden in diesem Zusammenhang die Bezeichnungen Stewards und Agents verwendet. (Die Übersichtstabelle<sup>3</sup> auf dieser Seite zeigt die grundlegenden Unterscheidungsmerkmale der beiden Menschenbilder).

Die Erwartungen, welche sich aus diesen Menschenbildern ergeben, können zu Enttäuschungen – und somit auch wahrgenommenen Vertragsverletzungen – führen.

Z.B. Wunsch nach Partizipation vs. kontrollorientierter Führungsstil.

Wie häufig dies der Fall ist, bewiesen eine Reihe von Studien, welche sich intensiv mit dem Phänomen der Inneren Kündigung beschäftigten. Die Ursachen des Phänomens werden häufig beim Arbeitnehmer gesucht. Sind die Ursachen aber im Arbeitsumfeld angelegt, können sie durch Umdenken des Arbeitgebers erfolgreich behandelt werden. (siehe Checkliste für Führende, Seite 3).

Die Frage nach den Ursachen opportunistischer Verhaltensweisen sowie der Inneren Kündigung thematisiert

eine umfangreiche Studie der ChangeCultureConsultants AG in Zusammenarbeit mit einer angehenden Diplom-Psychologin der Universität Wien. Hier die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Studie:

## 2 Ergebnisse der Studie

An der empirischen Studie nahmen über 255 Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmen teil. Die Annahmen der psychologischen Kontraktforschung wurden durch folgende Ergebnisse bestätigt:

- Es konnte empirisch belegt werden, dass die durch die Führungskraft gestaltete Arbeitssituation Ursache für die jeweilige Einstellung des Arbeitnehmers ist, also ob er Agent oder Steward ist. Die Arbeitssituation beeinflusst vor allem das Vertrauen, welches in die Führungskraft gesetzt wird. Auch für Wertecommitment und intrinsische Motivation ist die Gestaltung der Arbeitssituation – wenn auch in geringerem Maße – bedeutsam.

- Weiterhin wurde festgestellt, dass die Arbeitnehmer je nach ihrer Einstellung (Agent oder Steward) sich auch hinsichtlich des Merkmals der Inneren Kündigung unterscheiden. D.h. opportunistisch handelnde Mitarbeiter neigen eher zur Inneren Kündigung. Eine größere Kündigungsabsicht bzw. Wahrnehmung der Arbeitnehmer von Brüchen mit dem psychologischen Vertrag geht mit größerem Rückzugsverhalten, geringerer Arbeitszufriedenheit und weniger Eigeninitiative einher.

Einstellungen, die einem Steward entsprechen, werden überwiegend bei erfüllten psychologischen Arbeitsverträgen gefunden, während wahrgenommene Vertragsverletzungen häufig bei Agents gefunden werden. Hier stellt sich die Frage des Ursache-Wirkungs-Prozesses. Diese Ergebnisse legen die Annahme nahe, dass Vertragsverletzungen opportunistische Agent-Einstellungen mit bedingen könnten.

- Die Erfüllung des psychologischen Arbeitsvertrages wird vor allem durch fünf Determinanten bestimmt: Soziale Kompetenz der Führungskraft, vertrauensvoller Umgang mit den Mitarbeitern sowie Partizipation und Auto-

Mitarbeiter		
Theorie	Agent	Steward
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bezahlung, Sicherheit</li> <li>Extrinsisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstverwirklichung</li> <li>Intrinsisch</li> </ul>
Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringes Werte- und Zielcommitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Werte- und Zielcommitment</li> </ul>
Erwartung	Führung, Kontrolle	Handlungsspielraum
Führungskraft		
Theorie	Agent	Steward
Machtgebrauch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutional</li> <li>Große Machtdistanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personengebunden</li> <li>Geringe Machtdistanz</li> </ul>
Management-philosophie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrollorientierung (Kontrolle, Aufsicht, Steuerung, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einbindungsorientierung &amp; Empowerment (Training, Befähigung, Bevollmächtigung, ...)</li> </ul>
Unternehmensziel	Kostenkontrolle	Leistungssteigerung

<sup>1</sup> Vgl. Stewardship-Modell nach Fisch (2003)

<sup>2</sup> Vgl. Agency-Theorie nach Ebers & Gotsch (1999)

<sup>3</sup> Vgl. Davis, Schoorman & Donaldson (1997)

nomie, Informationsversorgung, Entwicklungsmöglichkeiten und geringe Machtdistanzen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Die soziale Kompetenz nimmt dabei den stärksten Einfluss ein, wobei alle Faktoren signifikant bis hochsignifikant sind. (Die durch die Regressionsanalyse errechneten Gewichtungsfaktoren sind im Balkendiagramm auf Seite 3 dargestellt).

Die Ergebnisse zeigen, dass opportunistisches Handeln, geringe Motivation und das Fehlen von Commitment direkt mit dem Verhalten der Führungskraft zusammenhängen.

Mitarbeiter aller untersuchten Branchen und Positionen legen heute vor allem auf den relationalen Aspekt ihrer Arbeitsbeziehung Wert: Soziale Kompetenzen, vertrauensvoller Umgang mit den Mitarbeitern sowie Partizipation und Anerkennung sind ausschlaggebend, damit psychologische Kontrakte als erfüllt angesehen werden und folglich die Bereitschaft zur Ressourcennutzung gezeigt wird.

Was tun, um fehlender Eigeninitiative vorzubeugen, Mitarbeiter zu motivieren und an das Unternehmen zu binden? Wie können Führungskräfte sich entwickeln, damit Arbeitnehmer ihr Humankapital nutzen? Die folgende Checkliste soll einige Hilfestellungen geben.

### 3 Checkliste für Führende

Stellen Sie Ihre soziale Kompetenz mit einigen Fragen auf den Prüfstand:

- Erkenne ich Leistungen von Mitarbeitern an?
- Fördere ich positives Arbeitsklima?
- Gehe ich auf Wünsche und Bedürfnisse meiner Mitarbeiter ein?
- Fördere ich Autonomie, Partizipation und einen vertrauensvollen Umgang in der Abteilung?
- Gebe ich Anstöße und Unterstützung zur Weiterentwicklung des Mitarbeiterpotenzials?
- Vermeide ich es Statusunterschiede zwischen mir und meinen Mitarbeiter zu verdeutlichen, damit sie sich als gleichwertige Mitarbeiter wahrnehmen können?

„Gebrauche deine Macht wie ein paar Zügel, nicht wie eine Peitsche“, besagt ein mongolisches Sprichwort. Führen mittels Vertrauen statt mittels Machtgebrauch, trägt dazu bei, vorhandene Ressourcen aufzudecken und deren Nutzung zu fördern. Stellen Sie soziale Kompetenz in den Mittelpunkt Ihres Tuns, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren.

Die Studie zeigt wie bedeutend die Erfüllung des psychologischen Arbeitsvertrages zur Erreichung von Zufriedenheit und wohlwollendem Mitarbeiterverhalten ist. Im Weiteren lesen Sie einige Tipps für adäquates Führungsverhalten.

### 4 Hinweise für Führungskräfte

■ Psychologische Verträge sind mentale Modelle. Die Erwartungen und Verpflichtungen, welche Mitarbeiter wahrnehmen, werden bereits im Einstellungsgespräch geprägt.

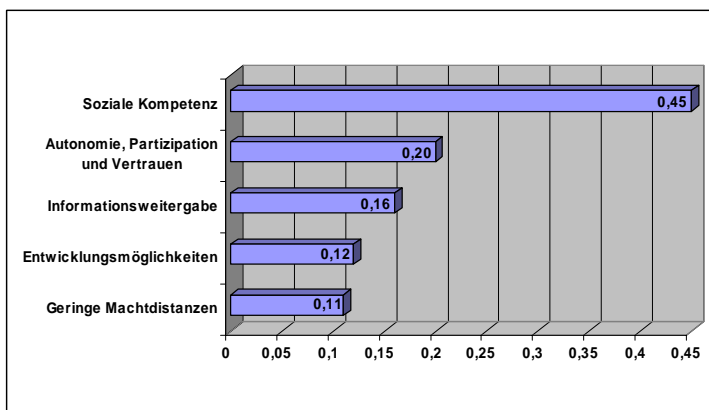
■ Vertragsverletzungen werden nicht immer beabsichtigt herbeigeführt. Unvereinbare Vorstellungen der gegenseitigen Pflichten sind eine häufige Ursache unbeabsichtigter Vertragsbrüche.

■ Klare realistische Darstellungen des zukünftigen Arbeitsplatzes beim Einstellungsgespräch tragen dazu bei, gegenseitige Erwartungen zu klären und Übereinstimmungen zu finden.

■ Psychologische Verträge basieren auf Gegenseitigkeit. Mitarbeiter erfüllen in der Regel ihre Verpflichtungen, wenn sie wahrnehmen, dass ihre Führungskraft bzw. das Unternehmen dasselbe tut.

■ Psychologische Verträge sind dynamisch und wandelbar. Veränderungen sozialer und ökonomischer Kontexte führen zur Veränderung von Erwartungen und wahrgenommenen Verpflichtungen. Kontinuierlich Kommunikationsprozesse und Mitarbeitergespräche helfen, gegensätzliche Erwartungen zu vermeiden.

■ Changeprozesse verunsichern häufig verunsichern häufig Mitarbeiter. Durch erhöhte Wachsamkeit versuchen sie Vertragsverletzungen frühzeitig zu erkennen und „Ungerechtigkeit“ auszugleichen. Hier ist Kommunikation und Information mit Mitarbeitern notwendiger denn je, um Vertragsbrüche zu vermeiden.



### Zusammenfassung:

Dipl.-Psych. Sonja Freigaßner

Dipl.-Kffr. Anja Götte  
(Referentin bei der CCC AG)