

Hochschule Magdeburg Stendal

**Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen
Studiengang angewandte Gesundheitswissenschaften**

**Der psychologische Arbeitsvertrag und
sein Schutzfaktoren-Potential**

Erkenntnisse für das Setting Arbeitsplatz

Bachelorarbeit

Autorin: Ute Kannenberg
Matrikelnummer: AGW-08-014-7
Erstgutachterin: Prof. Dr. Gudrun Faller
Zweitgutachterin: Dr. Elisabeth Wienemann
Eingereicht: November 2011

**“ Nicht alles, was zählt, ist zählbar,
und nicht alles, was zählbar ist, zählt.“**

Albert Einstein

Abstract

Zusammenfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit stellt im Rahmen einer systematischen Literaturrecherche den Forschungsstand zum Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages im deutschsprachigen Raum vor. Anhand der Studienergebnisse aus Datenbankrecherchen wird das gesundheitsförderliche Potential tragfähiger psychologischer Arbeitsverträge ermittelt. Durch die Einbettung des Konzeptes des psychologischen Arbeitsvertrages in Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen werden Parallelen aufgezeigt und der Mehrwert des Konzeptes herausgearbeitet. Aus der Verknüpfung der gewonnenen Ergebnisse werden Erkenntnisse für das Setting Arbeitsplatz abgeleitet. Die Ergebnisse zeigen, dass eine als mangelhaft wahrgenommene Reziprozität mit einer ähnlichen Stärke als Stressor wirkt, wie tätigkeitsbezogene Stressoren. Werden psychologische Arbeitsverträge gebrochen, kann es zu Loyalitätsverlusten, innerer Kündigung, tatsächlicher Kündigung, aber auch zu Depressionen und psychosomatischen Erkrankungen kommen. In tragfähigen psychologischen Arbeitsverträgen wirken Gerechtigkeitsempfinden, Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen als Jobressourcen. Diese vom Arbeitgeber gebotenen Jobressourcen können Belastungen von Mitarbeitern abpuffern und gesundheitsfördernd wirken.

Abstract

This bachelor thesis presents the state of research on the concept of the psychological contract of employment in the German-speaking area as part of a systematic literature review. Based on study results from database research, the health-promoting potential of viable psychological employment contracts is determined. By embedding the concept into models explaining psychological work stress, parallels and added value of the concept of the psychological employment contract work are shown. Combining the obtained findings the bachelor thesis derives insights for the workplace setting. The results show that a reciprocity which is perceived as inadequate will act as a stressor of similar strength as job-related stressors. If a psychological work contract is broken, it can lead to a loss of loyalty, internal resignation and actual resignation. But it can also lead to depression and psychosomatic disorders. A sense of justice, recognition, appreciation and confidence will act as job resources in a viable psychological work contract.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages	5
3 Forschungsfrage und logisches Gerüst	9
3.1 Erkenntnisinteresse	9
3.2 Forschungsfragen und Hypothesen	10
4 Zentrale Aspekte im Gesundheitsverständnis	11
4.1 Risikofaktoren	11
4.2 Schutzfaktoren	12
4.3 Salutogenese	15
5 Forschungsstand zum Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages	17
5.1 Darstellung der systematischen Literaturrecherche	17
5.2 Relevante Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche	19
5.2.1 Veröffentlichungen / Empirische Studien zum psychologischen Arbeitsvertrag	19
5.2.1.1 Dimensionen und Inhalte psychologischer Arbeitsverträge	19
5.2.1.2 Veränderungen psychologischer Arbeitsverträge im Organisationswandel und die Auswirkungen von Vertragsbrüchen	23
5.2.1.3 Positiver Umgang mit psychologischen Arbeitsverträgen und die Auswirkungen tragfähiger psychologischer Arbeitsverträge	29
5.3 Fazit aus dem Forschungsstand zum Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages	35
6 Einbettung des psychologischen Arbeitsvertrages in relevante Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen	38
6.1 „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“	38
6.2 „Modell der Organisationsgerechtigkeit“	41

6.3	“Stress as offence to self Modell”	42
6.4	“Job Demands Ressources Modell“	44
6.5	Fazit der Einbettung des psychologischen Arbeitsvertrages in die Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen	46
7	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse	50
8	Erkenntnisse für das Setting Arbeitsplatz	52
9	Schlussbetrachtung	58
	Literaturverzeichnis	60
	Anlage A	69
	Eidesstattliche Erklärung	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen.....	39
Abbildung 2: Modell der Organisationsgerechtigkeit.....	41
Abbildung 3: Stress as offence to self Modell	43
Abbildung 4: Job Demands Ressources Modell.....	45
Abbildung 5: Einbettung des psychologischen Arbeitsvertrages in Modelle zur Untersuchung von psychosozialen Arbeitsbelastungen	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Erwartungen im Rahmen des traditionellen relationalen psychologischen Vertrages auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite	6
Tabelle 2:	Gegenüberstellung von rechtlichem und psychologischem Arbeitsvertrag	8
Tabelle 3:	Klassifikation von Ressourcen	13
Tabelle 4:	Merkmale der Arbeitstätigkeit mit förderlicher Wirkung auf personale Ressourcen.....	14
Tabelle 5:	Traditioneller vs. neuer psychologischer Kontrakt	20

Abkürzungsverzeichnis

DAK	Deutsche Angestellten Krankenkasse
et al.	et alia = und alle
etc.	et cetera = und so weiter
GeMiNa	Projekt zur Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch psychologische Arbeitsverträge in der Mikro- und Nanotechnologie- Industrie
griech.	griechisch
Hrsg.	Herausgeber
iga	Initiative Gesundheit und Arbeit
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
JDR	„Job Demands Ressources Modell“
Kap.	Kapitel
lat.	Latein
MEZ	Mitteleuropäische Zeit
n	Anzahl der Probanden
S.	Seite
s.o.	siehe oben
SOS	„Stress as offence to self Modell“
TU	Technische Universität
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
zit.n.	zitiert nach
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

Die Arbeitswelt ist in den letzten Jahrzehnten stetigen Veränderungsprozessen unterworfen. Um in einem globalen Wettbewerb bestehen zu können, steigen die Flexibilitätsanforderungen für Unternehmen. Für Arbeitnehmer bedeuten die veränderten Arbeitsanforderungen und die unklaren Berufsperspektiven häufig einen Verlust an Sicherheit und Orientierung.

Traditionelle Formen von Berufskarrieren mit lebenslangen Beschäftigungen im gelerten Bereich, bei einem Arbeitgeber und der Möglichkeit dort kontinuierlich aufzusteigen, gehen stetig zurück (Rigotti 2007, S. 1).

Um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können, sind Steigerungen von Quantität und Qualität erforderlich. Arbeitsplatzgarantien können, wie an dem folgenden Zitat eines amerikanischen Managers deutlich wird kaum noch gegeben werden: „Drew Lewis, Vorstandsvorsitzender von Union Pacific, kommentierte den Wunsch von Eisenbahnarbeitern nach Arbeitsplatzgarantien folgendermaßen: Wenn ich Ihnen eine lebenslange Beschäftigung verspreche, was ist das wert, wenn wir nicht wettbewerbsfähig sind? Dieses Versprechen ist so viel wert, wie ein Liegestuhl auf der Titanic“ (Sattelberger 1999, S. 33).

Der gestiegene Druck, auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen, erhöht für Arbeitnehmer kritische Arbeitsbelastungen wie hohe Verausgabung mit geringer Kontrolle und / oder geringer Belohnung und löst neben negativen Gefühlen wie Ärger, Angst und Enttäuschung auch die Aktivierung der sogenannten Stressachsen aus. Aus biologischer Sicht dient dies dazu, den Organismus in Gefahrensituationen auf Angriff oder Flucht vorzubereiten. Solche Reaktionsweisen sind im Arbeitsleben nicht zielführend, sondern führen langfristig zur Schädigung einzelner Organsysteme und zum Ausbruch körperlicher oder seelischer Erkrankungen. Dieser Zusammenhang wurde besonders für Herz-Kreislaufkrankungen und depressive Störungen nachgewiesen, wo Beschäftigte mit kritischen Arbeitsbelastungen einem annähernd verdoppelten Erkrankungsrisiko ausgesetzt sind. Beide Gesundheitsgefahren stellen ein erhebliches Risiko für längere Arbeitsunfähigkeit und Frühberentung dar. Des Weiteren wurden Zusammenhänge bei Muskel-Skelett-Erkrankungen, dem Frühstadium des Altersdiabetes und Alkoholabhängigkeit nachgewiesen (Siegrist 2008, S. 1).

Die gesellschaftliche Relevanz stressassoziiierter Erkrankungen lässt sich durch die Kosten, die sie verursachen und durch den Produktivitätsausfall, den sie mit sich brin-

gen darstellen. Den Verlust an Lebensqualität, den sie bei betroffenen Menschen auslösen, kann man hingegen nicht messen. Die im Folgenden dargestellten Zahlen machen deutlich, dass gezielte Gesundheitsförderung in diesem Bereich eine gesellschaftliche Notwendigkeit darstellt.

Die direkten Krankheitskosten für psychische Störungen beliefen sich 2004 auf 23 Milliarden Euro. Psychische Erkrankungen sind heute schon die häufigste Ursache für Frühberentungen, dabei sind Depressionen die häufigste Berentungsdiagnose. Die Verluste für die Volkswirtschaft durch Arbeitsunfähigkeit, Invalidität oder vorzeitigem Tod beliefen sich 2004 auf 651 000 verlorene Erwerbstätigkeitsjahre, das sind 36 000 Jahre mehr als zwei Jahre zuvor (iga Fakten 1 2008, S. 2- 3). Schätzungen zufolge werden psychische Erkrankungen 2020 die zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit sein (Gesundheitsreport der DAK 2005, S. 8 - 65). Muskel- Skelett- Erkrankungen machen mit 26,3 Prozent den größten Teil aller Arbeitsunfähigkeitstage aus und stellen mit 16,2 Prozent die zweithäufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen dar. Die Kosten wegen Produktionsausfall aufgrund von Muskel- Skelett- Erkrankungen beliefen sich im Jahr 2007 auf 9,5 Milliarden Euro. Der Bruttowertschöpfungsausfall wurde 2007 auf 17,3 Milliarden Euro geschätzt (iga Fakten 2 2010, S. 2 – 4). Die direkten Kosten für Krankheiten des Kreislaufsystems lagen 2006 bei gut 35 Millionen Euro (Statistisches Bundesamt 2010, S. 264 – 265).

Die Wahrscheinlichkeit, an einer koronaren Herzkrankheit zu erkranken oder zu versterben, ist bei Personen, die hohen Anforderungen bei zugleich begrenztem Entscheidungs- oder Kontrollspielraum ausgesetzt sind, um 43 Prozent erhöht. Personen, die unter Gratifikationskrisen litten, waren mit einem mittleren Risiko von 2.05 an einer Herz-Kreislauf-Erkrankung zu erkranken, ausgestattet. Personen, die sich bei Verfahrensweisen oder in Beziehungen zu Vorgesetzten ungerecht behandelt und ohne Rechtfertigung benachteiligt fühlen, hatten ein relatives Risiko zwischen 1,47 und 1,62 an Herz-Kreislauserkrankungen zu erkranken. 29 Prozent der Herzinfaktoreignisse bei älteren Beschäftigten können auf psychosoziale Arbeitsbelastungen zurückgeführt werden. Bei den 25 Prozent stark Belasteten war die Wahrscheinlichkeit an einer ärztlich diagnostizierten Depression zu erkranken, zwischen 50 – 80 Prozent erhöht. Daten aus der Whitehall II-Studie besagen, dass 39 Prozent aller neu auftretenden Depressionen vermieden werden könnten, wenn es gelänge, die psychosozialen Arbeitsbelastungen durch präventive Maßnahmen auszuschalten. In 16 Studien wurden Zusammenhänge zwischen psychosozialen Arbeitsbelastungen und Muskel-Skelett-Erkrankungen nachgewiesen. Insgesamt war das Risiko an Muskel-Skelett- Erkran-

kungen zu erkranken, bei belasteten Beschäftigten um 30 Prozent erhöht (Siegrist, Dragano 2007, S. 10 – 18).

In der stresstheoretischen Krankheitsforschung wird Krankheit als das Ergebnis gestörter sozialer Austauschbeziehungen gewertet, die negative Emotionen und intensive stressphysiologische Reaktionen auslösen und langfristig das somatische und psychische Erkrankungsrisiko erhöhen. Soziale Austauschbeziehungen gehen von der Verpflichtung von Leistung durch Gegenleistung aus. Verletzungen dieses gerechten Austausches führen zu negativen Emotionen und Stressreaktionen, die wiederum negative gesundheitliche Auswirkungen mit sich bringen. (Siegrist 2001, S. 8-9)

In diesem Zusammenhang ist die Betrachtung des psychologischen Arbeitsvertrages zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern von Interesse, um nach Potentialen zur Gesundheitsförderung im Setting Arbeitsplatz zu forschen.

Psychologische Arbeitsverträge beschreiben die impliziten gegenseitigen Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Eine gerechte Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen ist die Voraussetzung für zufriedenstellende Arbeitsbeziehungen. Die Kerninhalte des traditionellen psychologischen Arbeitsvertrages beinhalten als Erwartung an die Arbeitgeberseite Beschäftigungssicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und faire Behandlung. Die Erwartungen an die Arbeitnehmer beinhalten Leistungsbereitschaft und zunehmend Flexibilität und Eigenverantwortung. Auf Seiten beider Vertragspartner spielen in langfristigen Bindungen Vertrauen und gegenseitige Loyalität eine große Rolle (Kobi 2008, S. 45-47).

Veränderte Anforderungen und Ziele in Organisationen führen auch zu Veränderungen der impliziten Erwartungen in psychologischen Arbeitsverträgen. Wurden psychologische Arbeitsverträge verletzt und Erwartungen enttäuscht, wie es in Phasen von Personalabbau auch bei den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern der Fall ist, hat dies Auswirkungen auf die Art der Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen, ihre Bereitschaft zu Extrarollenverhalten und ihr Wohlbefinden. Die angestiegene Unsicherheit im Erwerbsleben ist, da Erwerbstätigkeit in unserer Kultur grundlegend mit gesellschaftlicher Akzeptanz verknüpft ist, ein Risikofaktor für die psychische und körperliche Gesundheit.

Brüche psychologischer Arbeitsverträge können durch das Erleben von subjektiv empfundener Ungerechtigkeit und mangelnder Ausgewogenheit im Geben und Nehmen zu Stressoren werden, die stressassoziierte Erkrankungen begünstigen (Rigotti et al. 2007, S. 227-228).

Gegenstand der vorliegenden Arbeit wird es sein, das gesundheitsförderliche Potential tragfähiger psychologischer Arbeitsverträgen zu ermitteln und daraus Erkenntnisse für das Setting Arbeitsplatz zu gewinnen.

2 Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages

„Der psychologische Vertrag bezeichnet einen impliziten, zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestehenden Vertrag, der wechselseitige Versprechen, Verpflichtungen oder Erwartungen der beiden Vertragsparteien umfasst. Inhalte des psychologischen Vertrages sind beispielweise Loyalität, Arbeitsplatzsicherheit oder Eigenverantwortung“ (Raeder 2007, S. 294). Das Konzept des Psychologischen Arbeitsvertrages wird in Form einer Definition erstmals 1970 von Edgar H. Schein vorgestellt. In dieser Definition wird die Gegenseitigkeit des Austausches wechselseitiger Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, was die Quantität der Arbeitsleistung im Verhältnis zum geleisteten Gehalt, sowie Rechte, Privilegien und Verpflichtungen anbelangt, betont. Das Konzept bekam jedoch erst durch die Arbeit von Denise Rousseau 1989 größere Aufmerksamkeit. Rousseau definiert den Begriff psychologischer Arbeitsvertrag wie folgt:

„Der Begriff psychologischer Vertrag bezeichnet die Annahmen einer Person zu den Bedingungen einer gegenseitigen Austauschvereinbarung mit einer anderen Partei. Zentral ist dabei, dass ein Versprechen gegeben und im Austausch dafür eine Gegenleistung geboten wurde, die beide Parteien an gegenseitige Verpflichtungen bindet.“
„ ... psychologische Verträge sind äußerst subjektiv und die Sichtweisen der betroffenen Parteien müssen nicht übereinstimmen...“ (Rousseau 1989, zit. n. Raeder 2007, S. 294)

Rousseau definiert den psychologischen Vertrag als subjektiv wahrgenommenes Versprechen, zu dem nur die Arbeitnehmer befragt werden können, da die Arbeitgeberseite nicht zu personifizieren ist. Eine zentrale Frage ist jedoch laut Raeder (2007, S. 297), ob die Sichtweisen beider Vertragsparteien übereinstimmen. Da Führungskräfte und Personalverantwortliche die Organisation repräsentieren, wurde deren Sicht des psychologischen Vertrages in den Studien der letzten Jahre berücksichtigt.

Nerdinger (2003, S. 170-171) betont den informellen und dynamischen Charakter psychologischer Kontrakte, die aus Versprechen bezüglich bestimmter Verhaltensweisen, dafür gebotenen Belohnungen sowie der Freiwilligkeit und damit der Akzeptanz des Kontraktes von beiden Vertragsparteien, bestehen. Erwartungen werden in diesem Zusammenhang nicht aus schriftlichen oder mündlichen expliziten Versprechen gebildet, sondern häufig aus beobachteten Handlungen des Unternehmens, wie beispiels-

weise dem beobachteten Umgang mit Kollegen im Rahmen einer Umstrukturierung. Ein tragfähiger Kontrakt verlangt einen langfristigen Nutzensausgleich sowie Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit auf beiden Seiten.

Erwartungen im Rahmen des traditionellen relationalen psychologischen Vertrages auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite:	
Unternehmen:	Mitarbeiter:
Mitarbeiter sollen ihre Position und Aufgabe kennen.	Das Unternehmen soll Arbeitsplatzsicherheit bieten.
Mitarbeiter sollen Fähigkeiten und Kenntnisse zur Aufgabenbewältigung besitzen.	Das Unternehmen soll Entwicklungsperspektiven bieten.
Mitarbeiter sollen gute Leistungen bringen.	Die Aufgaben und Positionen sollen die materiellen und immateriellen Bedürfnisse befriedigen.
Mitarbeiter sollen dem Unternehmen gegenüber loyal sein und sich an dessen Werten und Normen orientieren.	Die Normen und Werte des Unternehmens sollen sich mit den eigenen vereinbaren lassen.

Tabelle 1: Erwartungen im Rahmen des traditionellen relationalen psychologischen Vertrages auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite (modifiziert nach Nerdinger 2003, S. 171)

Nicht alle Aspekte von Arbeitsbeziehungen als sozialem Tauschhandel werden wie Rigotti (2010, S. 157-158) darstellt, durch die expliziten Regelungen im formaljuristischen Arbeitsvertrag oder den Rechten und Pflichten, die sich daraus ergeben, erfasst. Der psychologische Arbeitsvertrag füllt die Lücken der Interpretationen von Arbeitsbeziehungen, die nicht nur ökonomische Aspekte von Tauschinhalten beinhalten, sondern auch sozio-emotionale. Neben dem Tausch von Arbeitskraft gegen Entlohnung geht es um Aspekte wie gegenseitigen Respekt und Extrarollenverhalten des Arbeitnehmers. Das angestrebte Gleichgewicht in sozialen Beziehungen wird als Reziprozitätsnorm bezeichnet. Anders als der formaljuristische Arbeitsvertrag können psychologische Arbeitsverträge, da sie individuellen Interpretationen unterliegen, eigenmächtig und ohne Zustimmung des Partners verändert werden.

Laut Becke (2008, S 253-272) umfassen psychologische Arbeitsverträge nicht nur implizite Übereinkünfte aus formaljuristisch regelbaren Dimensionen wie Entgelt, Arbeitszeit, Qualifikation und Weiterbildung, sondern auch sozialmoralische Elemente wie Fairness, Gerechtigkeit, Anerkennung und Vertrauen. Das theoretische Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages ist ca. 50 Jahre alt, genießt in der Organisationspsychologie aber erst seit den 1990er Jahren wachsende Popularität, was an der reduzierten Tragfähigkeit psychologischer Kontrakte in Zeiten radikalen Organisationswandels liegt. Grundlage des psychologischen Arbeitsvertrages sind sozialpsychologische Ansätze wie die Equity-Theorie von Adams (1965). Hierbei handelt es sich um eine Theorie, die die Gerechtigkeit von Austausch in sozialen Vergleichsprozessen hervorhebt und postuliert, dass Menschen immer wieder bestrebt sind, Ausgewogenheit zu erlangen. Verteilungsgerechtigkeit in Tauschsituationen ist demnach gegeben, wenn eine Proportionalität zwischen Einsatz und Belohnung besteht (Wegner 1992, S. 271-272). Psychologische Kontrakte setzen voraus, dass ein Austauschprozess über eine gewisse Zeit bestanden hat, da sich erst konsistente und wiederholte Handlungsmuster zwischen beiden Parteien entwickeln müssen. Intrapsychische Faktoren wie individuelle Interpretationen von Ereignissen im betrieblichen Geschehen und psychischer Prädispositionen, also die Ausprägung der Persönlichkeit der Mitarbeiter, spielen für die Entwicklung psychologischer Verträge eine Rolle. Ebenso wichtig sind organisationskulturelle Faktoren wie unternehmensinterne Botschaften, öffentliche Botschaften des Unternehmens und beobachtbare Ereignisse. Rousseau differenziert in transaktionale und relationale Kontrakte als Eckpunkte eines Kontinuums. Transaktionale Kontrakte beinhalten einen in hohem Maße ökonomischen Austausch, mit wenig Spielraum, über relativ kurze Dauer, der Mitarbeitern wenige Entwicklungsoptionen bietet und mit geringem sozioemotionalem Engagement beantwortet wird. Relationale Kontrakte sind inhaltlich breiter und unspezifischer, auf längere Dauer ausgelegt, Leistungen und Gegenleistungen entwickeln sich in Austauschzyklen und es entstehen an Fairness orientierte Sozialbeziehungen (Becke 2008, S 253-272).

Wie Richter (2003, S. 57-58) darlegt, gibt es keine rechtliche Grundlage die Einhaltung des psychologischen Arbeitsvertrages einzufordern, für das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Organisation hat er dennoch ebenso große Bedeutung wie der formale Arbeitsvertrag. Wie in formellen Vertragsbeziehungen, wird bei einem vom Mitarbeiter empfundenen Vertragsbruch, nach Möglichkeiten gesucht das Tauschgleichgewicht im Sinne einer moralischen Ökonomie wieder herzustellen. Eine solche Möglichkeit ist für Mitarbeiter im schlechtesten Fall die echte oder die innere Kündigung.

Gegenüberstellung von rechtlichem und psychologischem Arbeitsvertrag		
	Rechtlicher Arbeitsvertrag	Psychologischer Arbeitsvertrag
Zustandekommen	beim Eintritt in das Unternehmen	beim Eintritt in das Unternehmen, z.T. vor dem Eintritt in das Unternehmen
Inhalte	Art der Tätigkeit, Arbeitsort, Arbeitszeitregelungen, Vergütung, Dauer des Arbeitsverhältnisses usw.	Erwartungen des Arbeitnehmers an ein faires Tauschverhältnis zwischen ihm und der Organisation („moralische Ökonomie“)
Form	schriftliche Vereinbarung	subjektive Konstruktion des Arbeitnehmers
Erkennbarkeit für den Arbeitgeber/ Vorgesetzten?	direkt	nur indirekt über Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen
Dynamik?	ja, durch Änderungskündigung	ja, durch personale und betriebliche Sozialisation
Rechtliche Verbindlichkeit?	ja	nein
Verbindlichkeit aus Sicht des Arbeitgebers?	ja	nein
Verbindlichkeit aus Sicht des Arbeitnehmers	ja	ja
Mögliche Reaktionen des Arbeitnehmers bei einem Bruch des Vertrags	echte Kündigung (exit) Widerstand (voice) Anrufung des Arbeitsgerichts	echte Kündigung (exit) Widerstand (voice) Innere Kündigung

Tabelle 2: Gegenüberstellung von rechtlichem und psychologischem Arbeitsvertrag

(Richter 2003, S. 57)

3 Forschungsfrage und logisches Gerüst

3.1 Erkenntnisinteresse

Die vorliegende Arbeit soll auf drei Ebenen Erkenntnisse generieren:

1. Auf der ersten Ebene soll in Form eines Literaturreviews mit der Methode einer systematischen Datenbankrecherche der Forschungsstand zum Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages im deutschsprachigen Raum dargestellt werden. In Form eines Fazits sollen wesentliche Forschungsergebnisse zusammengefasst werden und eine Einschätzung der Einsetzbarkeit des Konzeptes für die betriebliche Gesundheitsförderung gegeben werden.
2. Auf der zweiten Ebene soll ermittelt werden, wie sich das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages in folgende exemplarische Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen einbetten lässt:
 - a. „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“
 - b. „Modell der Organisationsgerechtigkeit“
 - c. “Stress as offence to self Modell”
 - d. “Job Demand Ressources Modell”

Auf dieser Ebene sollen in Form eines Fazits Überschneidungen, Unterschiede und ein möglicher Mehrwert des Konzeptes des psychologischen Arbeitsvertrages herausgearbeitet werden. Als Methode auf dieser Ebene ist die Recherche in Lehrbüchern und Monografien vorgesehen, da es sich um etablierte Konzepte und Modelle handelt.

3. Auf der dritten Ebene sollen, nach einer zusammenfassenden Diskussion der Ergebnisse der ersten beiden Ebenen, Erkenntnissen für das Setting Arbeitsplatz heraus gearbeitet werden.

3.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Forschungsfragen:

- a) Wie lässt sich das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages in relevante theoretische Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastung einbetten?
- b) Wie ist der psychologische Arbeitsvertrag für die betriebliche Gesundheitsförderung einsetzbar?
- c) Welche Erkenntnisse für das Setting Arbeitsplatz lassen sich daraus ableiten?

Hypothesen:

- a) Der tragfähige psychologische Arbeitsvertrag beinhaltet Schutzfaktoren zur Gesundheitsförderung.
- b) Es lassen sich konkrete Methoden und Maßnahmen entwickeln, die die Tragfähigkeit des psychologischen Arbeitsvertrages stärken.

4 Zentrale Aspekte im Gesundheitsverständnis

Im Folgenden werden zentrale Aspekte vorgestellt, die das Verständnis von Gesundheit und wie diese gefördert werden kann, aus verschiedenen Richtungen beleuchtet.

4.1 Risikofaktoren

Durch die Entwicklung epidemiologischer Methoden in der Medizin konnten, wie von Troschke (2006, S. 533-534) dargestellt, Merkmale statistisch identifiziert werden, die mit der Entwicklung von Krankheiten korreliert sind. Auf dieser Basis wurde die Risikofaktorentheorie entwickelt. Der Fokus liegt auf der krankheitsbezogenen Betrachtungsweise der Pathogenese, der Erforschung menschlicher Krankheitsgeschichten, um daraus Erkenntnisse zur Krankheitsvermeidung zu gewinnen.

Unter Risikofaktoren werden laut Knoll, Scholz & Rieckmann (2011, S. 129) Kräfte verstanden, die das Krankheitsrisiko erhöhen können. Es wird in biologische (z.B. genetische Dispositionen), psychosoziale (z.B. Vernachlässigung im Elternhaus), behaviorale (z.B. Bewegungsmangel), persönlichkeitsbezogene (z.B. Neurotizismus) und umweltbezogene (z.B. Lärm) Risikofaktoren unterschieden. Gesundheitspolitische Programme legen bisher ihren Fokus schwerpunktmäßig auf die Prävention von Risikofaktoren, als die Bekämpfung von möglichen krankmachenden Faktoren von außen.

Zur Messung von Risikofaktoren in Studien gibt es wie Müllner (2005, S. 14) aufzeigt, mehrere Methoden, die je nach Risikofaktor geeignet sind. Risikofaktoren, die z.B. ein konkretes Verhalten betreffen, lassen sich durch Beobachtung erheben. Es gibt Risikofaktoren die durch Interviews oder Fragebogen zu erheben sind, wie z.B. nicht erfüllte Wünsche und Bedürfnisse, und solche, die in aufwändigen Verfahren technisch oder laborchemisch gemessen werden müssen.

In der Public Health-Forschung liegen nach Mielck & Helmert (2006, S. 620), viele Studien zu kardiovaskulären Risikofaktoren, wie Rauchen, Übergewicht, Bluthochdruck, Hypercholesterinämie und Mangel an sportlicher Betätigung vor. Die Studienergebnisse postulieren einen Zusammenhang zwischen Risikofaktoren und sozialem Status.

Psychische Belastungen können laut Oppolzer (2010, S. 14-16) als Risikofaktoren durch psychische Fehlbeanspruchungen verstanden werden, die zur Beeinträchtigung des Wohlbefindens oder zur Schädigung der Gesundheit führen können. Die multifak-

toriellen Wirkungen psychischer Belastungen sind mit dem Risikofaktorenmodell gut deutlich zu machen. Als Risikofaktoren psychischer Fehlbeanspruchungen sind auf politischer Ebene beispielsweise die Deregulierung von Arbeit und Beschäftigung zu nennen, auf Unternehmensebene der Fokus auf kurzfristige Gewinnmaximierung, auf der Ebene der Arbeitsbedingungen Über- oder Unterforderungen, auf der Ebene psychischer Reaktionen Stress und auf der Ebene physiologischer Reaktionen Veränderungen von bio- oder psychophysiologischen Parametern.

Im Rahmen der repräsentativen Untersuchung „Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen“ im Auftrag der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA 19 2006, S. 20-21), wurde das Spektrum der Fehlbeanspruchungen bei Arbeitnehmern erhoben. Als dominierender Belastungsfaktor wurde von 59 Prozent der 5400 Befragten Arbeitsplatzunsicherheit genannt, gefolgt von einseitiger schwerer körperlicher Arbeit mit 48 Prozent und komplexen Arbeitsanforderungen mit 47 Prozent der mehrfachen Fehlbelastungen.

Risikofaktoren wirken sich wie Bauer & Bittlingmayer (2006, S. 783) darlegen, negativ auf das subjektive Wohlbefinden von Individuen aus und beeinflussen ihre individuelle Vulnerabilität also ihre körperliche und psychische Verletzlichkeit. Im Konzept der Gesundheitsförderung sollen gegenüber Risikofaktoren Schutzfaktoren aufgebaut und eingesetzt werden, die zur Gesunderhaltung dienen.

4.2 Schutzfaktoren

Als Schutzfaktoren werden laut Bauer & Bittlingmayer (2006, S. 783) Faktoren bezeichnet, die sich kompensatorisch oder protektiv auf Risikofaktoren auswirken. Schutzfaktoren bestimmen im Sinne der Resilienzforschung die persönliche Widerstandsfähigkeit, mit der die Ressourcennutzung zur Problembewältigung gesteuert wird.

Müller-Christ (2009, S. 147-149) legt dar, dass der Begriff „Ressource“ als Synonym für den Begriff Schutzfaktor verstanden wird. Gesundheit und Ressourcen sind in dem Sinne kausal verknüpft, da bei der Erhaltung von Gesundheit Ressourcen verbraucht werden. Die Umwelt dient dem Organismus als Ressourcenquelle. In dem von Hornung und Gutscher entwickelten Ressourcentransaktionsmodell wird Gesundheit als Ergebnis gelungener ressourcenbezogener Wechselbeziehungen zwischen Individuum und Umwelt dargestellt. Ausgangspunkt des Ressourcentransaktionsmodells ist die

systemtheoretische Vorstellung vom Menschen als Lebewesen, welches nur durch vielfältigen Austausch mit seiner Umwelt überleben kann.

Ressourcen können nach Richter & Hacker (2008, S. 25) in organisationale, soziale und personale Ressourcen eingeteilt werden. Eine Zusammenstellung einiger wesentlicher in der Arbeits- und Gesundheitspsychologie diskutierter Ressourcen wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

Klassifikation von Ressourcen				
Organisationale Ressourcen (extrapersonal)	Soziale Ressourcen (extrapersonal)	Personale Ressourcen		
Aufgabenvielfalt	<u>Unterstützung durch:</u>	<u>Kognitive Kontrollüberzeugungen:</u>	<u>Handlungsmuster:</u>	<u>Körperliche Ressourcen:</u>
Tätigkeitsspielraum	Vorgesetzte	Kohärenzerleben	Positive Selbstinstruktionen	Überdurchschnittliche Intelligenz
Qualifikationspotential	Arbeitskollegen	Optimismus	Situationskontrollbemühungen	Temperament
Partizipationsmöglichkeiten	Lebenspartner / Familie / Freunde	Selbstkonzept: - Kontaktfähigkeit - Selbstwertgefühl	Copingstile	Physiologische Verfassung

Tabelle 3: Klassifikation von Ressourcen (modifiziert nach Richter & Hacker 2008, S. 25)

Im Rahmen der oben bereits zitierten Untersuchung „Was ist gute Arbeit?“ (INQA 19 2006, S. 18-19) wurde außerdem das Spektrum der Ressourcen erhoben. Die am häufigsten von 83 Prozent der Befragten genannte Ressource ist die soziale Unterstützung von Kollegen, gefolgt von positiver Rückmeldung durch Arbeitsinhalt und Arbeitsergebnis mit 68 Prozent und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte mit nur noch 52

Prozent. Hierbei war auffällig, dass es häufig an der ausreichenden Vermittlung von Anerkennung durch Vorgesetzte fehlt.

Ulrich und Wülser (2009 S. 38-39) erläutern, dass die Wirkungen von Ressourcen in drei Richtungen gehen können. Direkte positive Wirkungen auf das Wohlbefinden führen unabhängig von Belastungen zu positiver gesundheitlicher Auswirkung. Indirekte Wirkungen von Ressourcen wirken dem Entstehen von Belastungen entgegen oder bauen diese ab. Mittelbar führt dies zu positiven gesundheitlichen Konsequenzen. Pufferwirkungen von Ressourcen wirken puffernd oder moderierend, um entweder zur Belastungsbewältigung zu dienen oder Schädigungen abzuschwächen. Folgende Merkmale der Arbeitstätigkeit wirken sich positiv auf das personale Ressourcen aus:

Merkmale der Arbeitstätigkeit mit förderlicher Wirkung auf personale Ressourcen		
Verstehbarkeit	Handhabbarkeit	Sinnhaftigkeit
Transparenz	Partizipationsmöglichkeiten	Abwechslung
Information und Kommunikationsmöglichkeiten	Tätigkeitsspielräume (Entscheidungs-, Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten)	Anforderungsvielfalt
Ganzheitlichkeit der Aufgaben	Rückmeldungen (Feedback)	Lernmöglichkeiten
	Zeitliche Spielräume	Entwicklungsperspektiven
	Kooperationsmöglichkeiten	Sinnhaftigkeit der Arbeit
	Soziale Unterstützung	

Tabelle 4: Merkmale der Arbeitstätigkeit mit förderlicher Wirkung auf personale Ressourcen (Kohärenzgefühl) (Udris 2006, S. 11, zit. n. Ulrich & Wülser 2009, S. 39)

4.3 Salutogenese

Der israelische Medizinsoziologe Antonovsky hat das Modell der Salutogenese aus der Stress- und Copingforschung heraus entwickelt. Die Erkenntnisse als Grundlage für das Modell entstanden bei der Untersuchung von Frauen, die während des zweiten Weltkrieges im Konzentrationslager waren. Bei 29 Prozent der Frauen fiel der Forschergruppe auf, dass sie nach der Traumatisierung eine gute physische und psychische Gesundheit hatten. Daraufhin begann Antonovsky sich mit der Frage auseinanderzusetzen, was Menschen gesund hält (Müller-Christ 2009, S. 145-146)

Die Leitfrage der Salutogenese lautet, warum Menschen trotz gesundheitsgefährdender Einflüsse gesund bleiben und welche besonderen Eigenschaften Menschen haben, die trotz extremster Belastungen nicht krank werden. Der Begriff Salutogenese wurde von Antonovsky aus *Salus*, lat.: Unverletztheit, Heil, Glück und *Genese*, griech.: Entstehung, zusammengeführt. Salutogenese bedeutet nicht, sich statt mit der Krankheitsentstehung mit der Entstehung und Erhaltung einer Art statischer Gesundheit zu befassen. Gesundheit und Krankheit werden eher als ein Kontinuum betrachtet zwischen dem sich Menschen mal mehr oder weniger gesund oder krank bewegen. Ein nur gesund oder nur krank findet in diesem Verständnis nicht statt. Antonovskys psychologisches Modell zur Erklärung von Gesundheit ergibt sich aus einer Metapher eines Flusses. Die Vorstellung der Pathogenese ist es Menschen mit hohem Aufwand aus einem reißenden Fluss zu retten, ohne sich zu fragen wie sie hineingeraten sind oder warum sie nicht schwimmen können. Die Gesundheitserziehung sieht es so, dass Menschen freiwillig in diesen Fluss springen und sich weigern schwimmen zu lernen. Die Salutogenese geht indessen davon aus, dass der Fluss der Fluss des Lebens ist und stellt die Frage, wie man ein guter Schwimmer wird, egal wo man sich im Fluss befindet, der durch historische, soziokulturelle und physikalische Umweltbedingungen geprägt wird. Die individuellen Fähigkeiten eines guten Schwimmers entsprechen dem von Antonovsky postulierten Kohärenzgefühl als Persönlichkeitseigenschaft. Das Kohärenzgefühl wird als affektiv-motivationale Grundhaltung verstanden, wie Menschen ihre Ressourcen zum Erhalt ihrer Gesundheit nutzen können. Es setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

- **Verstehbarkeit** als kognitives Verarbeitungsmuster, mit der Überzeugung auftretende Reize verarbeiten zu können.
- **Handhabbarkeit** als kognitiv-emotionales Verarbeitungsmuster, um Schwierigkeiten bewältigen zu können. Dabei ist neben der Verfügbarkeit eigener Res-

sources der Glaube an die Unterstützung anderer oder einer höheren Macht gemeint.

- **Sinnhaftigkeit** als Motivation das Leben und die auftretenden Anforderungen als sinnvoll zu empfinden wird von Antonovsky als die wichtigste Komponente eingeschätzt, da das Leben sonst als Last empfunden würde.

Antonovsky sieht die Entwicklung des Kohärenzgefühls schwerpunktmäßig in der Kindheit und Adoleszenz. Die Entwicklung des Kohärenzgefühls ist im Erwachsenenalter nicht mehr so leicht wie zuvor durch äußere Ereignisse, die die inneren Erfahrungswelten beeinflussen, zu verändern. Durch Psychotherapie oder Veränderungen in den Lebensverhältnissen kann sich das Kohärenzgefühl auch im Erwachsenenalter verändern. Der Einfluss des Kohärenzgefühls auf die Gesundheit ist einerseits darin zu sehen, dass das Kohärenzgefühl verschiedene Organsysteme direkt beeinflusst und bei Kognitionen der Situationseinschätzung als gefährlich, ungefährlich oder willkommen mitwirkt. Des Weiteren mobilisiert das Kohärenzgefühl Ressourcen, die zur Spannungsreduktion beitragen. Menschen mit ausgeprägtem Kohärenzgefühl können sich gezielter für gesundheitsfördernde Verhaltensweisen entscheiden (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung 2001, S. 24-38).

Entscheidend dafür, an welchem Punkt sich Menschen in dem Kontinuum zwischen Gesundheit und Krankheit befinden, sind sowohl pathogene Faktoren, wie beispielsweise Schmerzen als auch generalisierte Widerstandsquellen, wie materieller Wohlstand oder Intelligenz. Für ein starkes Kohärenzgefühl ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Konsistenz und Überraschung mit lohnenden und frustrierenden Ereignissen wichtig, um Kompetenzen zur Problembewältigung aufbauen zu können und die eigenen Ressourcen zu spüren. Der Salutogenese-Ansatz sieht in jedem Stressfaktor eine Herausforderung, Fähigkeiten einzusetzen und damit Kompetenzen zu erhöhen (Lutz 2007, S. 58-60).

In der betrieblichen Gesundheitspräventionsforschung wurde vor allem von der Forschungsgruppe um Udris (1998) im Forschungsprojekt „Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese“ (SALUTE) die Relevanz des Salutogenese-Modells für die Arbeitswissenschaft erforscht. Die Ergebnisse waren, dass es für Mitarbeiter wichtig ist, dass Belastungen vorhersehbar sind und eingeordnet werden können. Es müssen Einflussmöglichkeiten auf Belastungen gegeben sein und erreichbare individuelle und kollektive Ziele sollten vorhanden sein (INQA 19 2006, S. 52).

5 Forschungsstand zum Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages

5.1 Darstellung der systematischen Literaturrecherche

Das Thema der psychologische Arbeitsvertrag und sein Schutzfaktoren-Potential ist inhaltlich im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie beheimatet. Dies wird unter anderem dadurch deutlich, dass wesentliche Autoren, die zum Thema psychologischer Arbeitsvertrag geforscht haben, aus diesem Fachbereich stammen. Aus diesem Grund wurde die Auswahl der Datenbank zunächst im Bereich Psychologie vorgenommen. Die Datenbank PSYINDEX, als große psychologische Datenbank mit Zugriff auf den deutschsprachigen Raum, wurde ausgewählt. Desweiteren wurde die Datenbank SOWIPORT als große sozialwissenschaftliche Datenbank mit relevanten Ergebnissen zum Thema für eine weitere Recherche gewählt. Im Folgenden wird zunächst die systematische Literaturrecherche in PSYINDEX beschrieben. Im Anschluss werden bei identischer Recherchemethode die Ergebnisse in der Datenbank SOWIPORT vorgestellt.

Auswahl der Suchbegriffe / Treffer / Ausschlusskriterien:

Als Suchbegriffe wurden zunächst „*psychologischer Arbeitsvertrag*“ und „*psychological contract*“ im Singular und Plural in die Basissuche im Volltext der Datenbank PSYINDEX eingegeben, um einen Überblick über die Funktionsweise der Datenbank und die erzielten Ergebnisse zu bekommen. Bei der Suche mit deutschen Begriffen kamen weniger relevante Treffer in der Kombination zwischen psychologisch und Arbeitsvertrag zustande. Deshalb wurde mit englischen Begriffen weitergesucht. Bei der weiteren Durchsicht zeigten sich viele Treffer aus dem therapeutischen Bereich, die nicht relevant für das Thema sind, wie psychologische „nicht-Suizid-Verträge“. Somit wurde versucht, mit NOT *Therapie / therapy* diesen Bereich auszuschließen, was an der Vielzahl der Synonyme scheiterte. Bei der übersichtlichen, als mit vier Sternen relevant eingestuften Trefferliste von 46 Ergebnissen konnten nach Durchsicht sechs nicht relevante Ergebnisse aus dem Therapiebereich ausgeschlossen werden. So ergaben sich 40 Treffer, die für eine vertiefende Begutachtung blieben.

Eine Verfeinerung der Suche mit Ausrichtung auf die Forschungsfrage wurde vorgenommen. Hierfür wurde der Begriff AND „*organization*“ hinzugefügt, um auf psychologische Arbeitsverträge in Unternehmen zu fokussieren. Es ergaben sich 41 Treffer. Zur

weiteren Verfeinerung wurde AND „*health*“ hinzugefügt. Es blieb bei den 41 Treffern. Eine stattdessen vorgenommene Eingrenzung auf AND „*protection factor*“ führte zu nur einem Treffer, der den Begriff *protection* nicht erkennbar enthielt. Eine Eingrenzung auf die Sprache deutsch im Volltext, da sich der Untersuchungsschwerpunkt auf den deutschen Sprachraum bezieht, ergab 35 Treffer.

Eine Suche nach „*psychological contracts*“ AND „*workplace health promotion*“ erbrachte 152 Treffer, die sich jedoch ausschließlich auf „*workplace health promotion*“ bezogen.

Für die weitere vertiefende Auswahl der Treffer wurden die Suchen:

- „*psychological contracts*“ unter Ausschluss von sechs therapiebezogenen Treffern = 40 Treffer mit Relevanz von vier Sternen
- „*psychological contracts*“ AND „*organization*“ AND „*health*“ mit Sprache deutsch = 35 Treffer mit Relevanz von vier Sternen

einem Überkreuzcheck unterzogen. Acht Treffer kamen in beiden Suchen vor. Für die weitere vertiefende Auswahl und Analyse der Treffer wurden diese acht Treffer ausgewählt. Die in beiden Suchen verbleibenden Treffer wurden einer zusätzlichen Überprüfung auf Relevanz unterzogen. Es wurden aus der Suche:

- „*psychological contracts*“ unter Ausschluss von sechs therapiebezogenen Treffern = 40 Treffer mit Relevanz von vier Sternen ein Beitrag als doppelt vorhanden in unterschiedlichen Quellen aussortiert. Verbleiben 39 Treffer, in denen die acht aus dem Überkreuzcheck enthalten waren. Von den 31 Zusatztreffern werden nach Prüfung der Abstracts 18 Beiträge als nicht relevant aussortiert. Es bleiben 13 relevante Beiträge, die in Tabelle A im Anhang aufgeführt werden.
- „*psychological contracts*“ AND „*organization*“ AND „*health*“ mit Sprache deutsch = 36 Treffer mit Relevanz von vier Sternen neun als nicht relevante Beiträge (die sich z.B. mit der Implementierung dezentraler Organisationsformen oder Organisations- und Interventionsstrategien der Jugendhilfe befassten) aussortiert. Aus diesen 27 Treffern werden nach Lesen des Abstracts neun Beiträge als nicht relevant aussortiert. Verblieben sind 18 Beiträge, in denen die acht aus dem Überkreuzcheck enthalten sind und die in der vertiefenden Auswertung durch Lesen des Beitrages berücksichtigt werden. Diese Treffer werden in Tabelle B im Anhang aufgeführt.

Insgesamt wurden somit aus der Datenbank PSYINDEX 33 Beiträge für eine vertiefende Auswertung generiert.

In der Datenbank SOWIPORT wird mit identischen Suchbegriffen gearbeitet. Für den deutschsprachigen Raum brachte die Suche mit dem Begriff „*psychologischer Arbeitsvertrag*“ 70 Treffer. Weitere Eingrenzungen mit dem Begriff UND „*Organisationen*“ erbrachten 2 nicht relevante Treffer, mit dem Begriff UND „*Gesundheit*“ ergaben sich drei Beiträge davon einer nicht relevant. Eingrenzungen mit dem Begriff „*Schutzfaktor*“ erbrachten 0 Treffer. Die im Anschluss zum Begriff „*psychologischer Arbeitsvertrag*“ vorgenommene Eingrenzung relevanter Beiträge durch Lesen, erbrachte 18 Treffer, die in Tabelle C im Anhang dargestellt werden. In der großen Zahl der aussortierten Treffer ging es unter anderem um Themengebiete wie Bewerberauswahl und psychologische Testverfahren. Die Suche in der Datenbank SOWIPORT wurde einem Überkreuzcheck mit beiden PSYNDEX Recherchen unterzogen, woraus sich acht Treffer ergaben, die in beiden Datenbanken genannt wurden.

5.2 Relevante Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche

Im Folgenden werden die Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche zum Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages im deutschsprachigen Raum vorgestellt. Die Studienergebnisse aus den Datenbankrecherchen werden im anschließenden Fazit zusammengefasst und daraufhin überprüft, wie der psychologische Arbeitsvertrag für die betriebliche Gesundheitsförderung einsetzbar ist.

5.2.1 Veröffentlichungen / Empirische Studien zum psychologischen Arbeitsvertrag

5.2.1.1 Dimensionen und Inhalte psychologischer Arbeitsverträge

Ein theoretischer Erklärungsansatz psychologischer Arbeitsverträge liegt laut Biele Mefebue (2011, S. 44-49) in der Social Exchange Theorie von Homans und Blau. Es werden einerseits ökonomische Austauschverhältnisse, die kurzfristig am Austausch greifbarer Güter orientiert sind und auf der anderen Seite soziale Austauschverhältnisse, die langfristig angelegt sind und sich auf die Beziehungsqualität beziehen, betrachtet. Psychologische Arbeitsverträge lassen sich auf einem Kontinuum zwischen rein relationalen und rein transaktionalen Verträgen einordnen. Ein weiterer theoretischer Zugang zum psychologischen Arbeitsvertrag ist die Anerkennungstheoretische Analyse nach Honneth. Anerkennung ist demnach ein fundamentales individuelles Bedürfnis,

welches in sozialen Interaktionen ein umkämpftes Gut ist. Als drei Anerkennungsdimensionen werden affektive Zuwendung, rechtliche Anerkennung und Wertschätzung innerhalb einer solidarischen Gemeinschaft genannt. In der Arbeitswelt ist die letztgenannte Dimension die vorherrschende, in der die Organisation durch festgelegte Ziele und Kriterien bestimmt, wie viel soziale Anerkennung welche Organisationsmitglieder erhalten.

„Kerndimensionen des psychologischen Vertrages betreffen die wahrgenommene Stabilität (Verhandelbarkeit und Dynamik versus Statik und Festlegung des Arbeitsauftrages), die Reichweite (inwiefern die Beschäftigung verschiedene Lebensbereiche der Person umfasst oder ausschließlich arbeitsbezogen ist), die Greifbarkeit (inwiefern das Verhältnis klar und explizit definiert ist und auch für Außenstehende eindeutig zu erkennen ist), den Fokus (inwiefern das Verhältnis ökonomischen bzw. sozio-emotionalen Charakter hat), den Zeitrahmen (im Hinblick auf Dauer (kurzzeitig versus langfristig), die Befristung (befristet versus unbefristet) sowie die Einzigartigkeit (inwiefern die Person sich als einzigartig bzw. ersetzbar empfindet)“ (Galais 2004, S. 153-154). Dem traditionellen relationalen psychologischen Kontrakt kann ein neuer transaktionaler psychologischer Kontrakt gegenübergestellt werden. Folgende Erwartungen liegen in den einzelnen Kontraktformen vor:

Traditioneller Kontrakt	Neuer Kontrakt
Arbeitsplatzsicherheit	Eigenverantwortung für Beschäftigung
Lebenslange Beschäftigung	interne Entwicklungsmöglichkeiten (abhängig von den Fähigkeiten)
Gegenseitige Loyalität / Identifikation	Erweiterung der Fähigkeiten
Interner Aufstieg	Eigenverantwortung für Entwicklung / Arbeitsmarktfähigkeit
Spezialisierung	Orientierung an eigenen Fähigkeiten
	Zielorientierung / Leistungsorientierung
	Flexibilität

Tabelle 5: Traditioneller vs. neuer psychologischer Kontrakt (Raeder & Grote 2001, S. 354)

Die Funktion psychologischer Arbeitsverträge liegt, wie Daser (2009, S. 134) postuliert, für Organisationen darin, Beschäftigte emotional zu binden. Durch emotionale Verbundenheit werden Mitarbeiter motiviert sich für ihre Organisation einzusetzen. Für die Beschäftigten hat der psychologische Arbeitsvertrag die Funktion, ihr Bedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit, die Arbeitsintensität und die Beschäftigungssicherung zu regulieren. Psychologische Arbeitsverträge entwickeln sich durch Interpretationen von Beobachtungen und gewinnen im zeitlichen Verlauf an Stabilität, wenn vertrauensbildende Faktoren überwiegen.

Wie Eigenstedter, Dobiasch & Hammerl (2005, S. 230) darlegen, folgt das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages austauschtheoretisch dem Prinzip, dass Menschen Kosten und Benefit gegeneinander abwägen. Wenn Arbeitgeber Loyalität von ihren Mitarbeitern fordern, müssen sie diese dementsprechend auch selbst gewährleisten. Wenn sie von Mitarbeitern in schlechten Zeiten Gehaltsreduzierungen verlangen, müssen die verantwortlichen Manager auch selbst zum Wohle des Unternehmens auf ihren eigenen Vorteil verzichten. Wird diese Reziprozität nicht geboten, werden Vertrauensverhältnisse nachhaltig gestört.

Organisationen bilden ihre Grenzen laut Mayrhofer und Meyer (2002, S. 604-609) indem sie ein- oder ausgrenzen, was zur Umwelt und was zum Organisationssystem gehört. Die Einbindung / Inklusion der Personen ins Unternehmen mit einer Vorstellung von Betriebstreue und langer Betriebszugehörigkeit entwickelt sich in Richtung einer verstärkten Lockerung von Bindungen zwischen Organisationen und Mitarbeitern. Die dadurch entstehende Frage ist, wie Organisationen zukünftig die Bereitschaft zur kontinuierlichen Leistungsabgabe auf hohem Niveau, den Zugriff auf Reserven und die Beeinflussbarkeit der weniger gebundenen Mitglieder sichern wollen. Organisationen fordern von ihren Mitarbeitern inzwischen Inklusion, ohne diese selbst zu bieten.

Im Rahmen eines Projektes zur Gesundheitsprävention in Unternehmen der Wissensökonomie ermittelte Behrens (2009, S. 21-63) die Erwartungskategorien der Mitarbeiter in einem IT-Unternehmen anhand einer qualitativen Studie. Hierbei werden die Erwartungen unterteilt in solche, an die Arbeitsinhalte, die Prozessqualität von Arbeit und das soziale Umfeld betreffend. Die Ergebnisse machen die Bedeutsamkeit von definierten Strukturen deutlich, an denen sich die Mitarbeiter bezogen auf ihr Handeln orientieren können. Handlungsspielräume, Entscheidungskompetenzen und Eigenverantwortung sind ebenfalls bedeutende Erwartungen. Die Erwartungen an die Prozessqualität beinhalten den Wunsch nach kreativen, anspruchsvollen Tätigkeiten mit Entscheidungskompetenzen, Abwechslung, Aufgabenvielfalt und Offenlegung der Unter-

nehmensstrategien. In der dritten Kategorie wird Wertschätzung als wichtige Erwartung nicht nur bei besonderen Leistungen genannt, sowie das nicht Ausnutzen von Machtstrukturen und eine rationale Entscheidungsfindung.

Die Vorteile herkömmlicher relationaler psychologischer Verträge liegen, wie Eigenstedter, Dobiasch & Hammerl (2005, S. 161-163) darstellen, in folgenden Bereichen:

- durch langfristige Beziehungen geförderte Teamarbeit,
- Förderung fachlicher und sozialer Kompetenzen der Mitarbeiter,
- Wissensmanagement,
- gegenseitiges Vertrauen,
- die Möglichkeit langfristiger personaler Bedarfsplanung durch Personalentwicklung
- Bleibebereitschaft von zentralen Innovations- und Wissensträgern.

Die Nachteile herkömmlicher relationaler psychologischer Verträge können Folgende sein:

- größere Behäbigkeit im Organisationswandel auf neue Wissenskomponenten umzustellen,
- erschwerter Import frischen Wissens von außen,
- Gefahr geschlossene Gesellschaften zu fördern,
- mangelhafte Berufspassionalität bei mangelnder Weiterbildung,
- Innovationsferne durch Homogenität,
- mögliche unzureichende Förderung von Leistungsträgern im sozialen Gleichgewicht.

Bei transaktionalen psychologischen Arbeitsverträgen ist es laut Marr & Fliaster (2003, S. 99-104) unrealistisch von Mitarbeitern altruistisches Verhalten zu erwarten, da das langfristige Schicksal des Unternehmens nicht sein Problem ist. In relationalen psychologischen Arbeitsverträgen ist hingegen das Wohl des Gegenübers von Bedeutung und kurzfristige Kosten-Nutzen Nachteile werden in Kauf genommen. Der Anteil der relational denkenden und empfindenden Mitarbeiter in Deutschland ist sehr hoch. Demzufolge sind einseitig auf individualistisch-autonome Mitarbeiter ausgelegte psychologische Arbeitsverträge als fragwürdig zu betrachten. Das Menschenbild, das der Gestaltung psychologischer Arbeitsverträge zugrundeliegt, ist für deren Ausgestaltung wesentlich. Entsprechend der sozialen Vielfalt der Belegschaftsmitglieder (Männer, Frauen, verschiedene Altersgruppen, Menschen aus unterschiedlichen Kulturen) und

ihrer individuellen Einschätzungen, Bedürfnisse und Erwartungen, können die psychologischen Arbeitsverträge der einzelnen Mitarbeiter sehr unterschiedlich sein.

5.2.1.2 Veränderungen psychologischer Arbeitsverträge im Organisationswandel und die Auswirkungen von Vertragsbrüchen

Durch Veränderungen am Arbeitsmarkt sind, wie Hüttges (2010, S. 64) erläutert, auch veränderte psychologische Arbeitsverträge entstanden. Beschäftigte gehen oft unfreiwillig in befristete Beschäftigungsverhältnisse. Diese Unfreiwilligkeit bedeutet einen Kontrollverlust bezüglich der eigenen Beschäftigungssituation und Verhandlungsautonomie. Geringe Kontrolle der eigenen Beschäftigungssituation bringt häufig Verletzungen psychologischer Arbeitsverträge mit sich und regt zur parallelen Suche nach unbefristeten Arbeitsverhältnissen an.

Ob deutsche Unternehmen die verkürzte Halbwertszeit von Beziehungen vertragen und was der Bindung und der Anhänglichkeit Neues gegenübergestellt werden kann, scheint, laut Marr & Fliaster (2003, S. 68-71) noch offen zu sein. Die Loyalität der Mitarbeiter lässt sich auf einem Kontinuum von taktisch kalkulierenden Schnäppchenjägern über Partner auf Zeit und Gewohnheitsmitarbeitern bis hin zu wertorientierten Loyalisten einteilen. Die Gefahr besteht, dass die Loyalität der Mitarbeiter in Restrukturierungsprozessen durch einen Verlust der Unternehmenskultur sehr fragil werden kann. Ohne neue soziale Kontrakte können die Vorteile aus organisationaler Erneuerung gefährdet werden.

Die Konsequenzen von Flexibilisierung in Beschäftigungsverhältnissen sind laut Kraus und Raeder (2008, S. 210-216) neue Anforderungen an die Beschäftigten. Das neue Ideal für Unternehmen sind Mitarbeiter, die als Arbeitskraftunternehmer ihre Tätigkeit planen und strukturieren, ihr Potential entwickeln, lebenslang lernen und ihr Privatleben weitestgehend nach den Bedürfnissen der Beschäftigung ausrichten. Das Risiko für Erwerbskontinuität und materielle Sicherheit verschiebt sich auf die Seite der Beschäftigten, gleichzeitig werden Handlungsspielräume erweitert. Der Begriff der Employability mit den Fähigkeiten und Bereitschaften, über die der Einzelne verfügen muss, um in Beschäftigung zu bleiben und die eigene Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten, wird immer wichtiger.

Wie Grote (2004, S. 125-129) darstellt, wird der psychologische Arbeitsvertrag mit zunehmendem Alter als weniger fair wahrgenommen. Es besteht kein Interesse an der Beschäftigung älterer Menschen, die Erwartungen von Unternehmen an deren Ar-

beitsmarktfähigkeit sind gering. Die reduzierte Arbeitsplatzsicherheit wird bei älteren Mitarbeitern häufig nicht einmal durch Steigerung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit in Form von Qualifizierung zu kompensieren versucht. Es wird nicht vermittelt, dass diese erfahrenen Mitarbeiter erwünscht sind und gefördert werden, um eine Passung zwischen Kompetenzen und Anforderungen kontinuierlich zu erhalten. Ältere Mitarbeiter nehmen weniger Loyalität, Förderung von Eigenverantwortung und Arbeitsmarktfähigkeit sowie weniger Arbeitsplatzsicherheit und förderliche Unternehmenskultur vom Unternehmen wahr. Die Unsicherheit in der Arbeitsbeziehung und die individuelle Verantwortung für die eigene Arbeitsmarktfähigkeit ist für viele dieser Mitarbeiter eine Überforderung.

Arbeitsmarktfähigkeit, beinhaltet laut Galon (2007, S. 17-28), die Fähigkeit einer Person, ihre Arbeitskraft mit ihren fachlichen Kompetenzen, ihrer Handlungs- und Leistungsfähigkeit für den Arbeitsmarkt attraktiv zu halten. Psychologische Kontrakte haben in ihrem Entwicklungsverlauf drei Phasen durchlaufen:

1. Die Phase der lebenslangen Vollzeit-Beschäftigung,
2. Die lebensphasenbezogene Vollzeit-Beschäftigung
3. Die Phase der flexiblen Beschäftigung.

In letzterer Phase wird die Verantwortung der Unternehmen, die Weiterbildung und Qualifizierung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen und für die Leistungsfähigkeit ihres Personals zu sorgen, zunehmend auf die Mitarbeiter verschoben. Der neue psychologische Vertrag in der flexiblen Beschäftigungsphase bedeutet für Arbeitnehmer eine permanente Suche nach Unternehmen, für welche das eigene Kompetenzprofil interessant ist und solchen, die attraktivere Arbeitsbedingungen bieten.

Aus Sicht der Arbeitnehmer stellt sich laut Galais (2004, S. 152-161) die Frage, was sie davon haben, sich mit der Organisation zu identifizieren und eine Bindung einzugehen. In diesem Zusammenhang kann geringes Commitment auch eine sinnvolle Strategie emotionalen Haushaltens in instabilen organisationalen Beziehungen sein. Je weniger Mitarbeiter auf die Loyalität des Unternehmens zählen können, desto geringer ist ihr eigenes Commitment. Emotionale Folgen von zwangsweise aufgegebenen Bindungen für Mitarbeiter sind bisher nicht ausreichend erforscht. Bei Zeitarbeitnehmern kommt es häufiger zu Verletzungen psychologischer Verträge als bei anderen Arbeitnehmergruppen. In einer Längsschnittstudie mit 152 kaufmännischen Zeitarbeitnehmern mit dem Ziel, individuelle und organisationale Determinanten des Wohlbefindens und der Übernahme zu untersuchen, zeigte sich, dass zunächst ein hohes Commitment zum Unternehmen zum Wohlbefinden und zur Wahrscheinlichkeit der

Übernahme beitrug, dieses jedoch bei ausbleibenden Übernahmechancen zu negativem Befinden wurde. Bindungslosigkeit könnte hier als Anpassungsvorteil gewertet werden.

In einer qualitativen Studie wurde in 14 Schweizer Unternehmen die Bedeutung von Eigenverantwortung in der Unternehmenssicht der psychologischen Arbeitsverträge untersucht. Es ließen sich, wie Raeder & Grote (2005, S. 207-211) erläutern, drei Vertragstypen von drastischen, moderaten bis konservativen Veränderungen des traditionellen psychologischen Arbeitsvertrages identifizieren. Die implizite Erwartung der Unternehmen, dass Mitarbeiter Eigenverantwortung für ihre berufliche Entwicklung übernehmen und Unsicherheit akzeptieren, unterschieden sich in den Verträgen wenig. Durch Vereinbarung von Leistungszielen üben Unternehmen weniger direkte Kontrolle aus, sondern delegieren diese an die Mitarbeiter. Erweiterter Handlungsspielraum muss von den Mitarbeitern genutzt werden, um die erwarteten Leistungen erbringen zu können. Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität und Aufstiegsmöglichkeiten werden nur noch eingeschränkt geboten. Deutlich wurde in der Studie, dass von den Unternehmen hohe Erwartungen gestellt und wenige Angebote gemacht wurden.

Die abnehmende Bedeutung von Dauerhaftigkeit in Arbeitnehmer- Arbeitgeberbeziehungen beeinflusst laut Kirpal & Biele Mefebue (2007, S. 6-23) die Form, wie sehr sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren und damit auch ihre Kooperationsbereitschaft. In einer qualitativen Studie mit 35 Facharbeitern und Ingenieuren der Telekommunikationsbranche wurde der Einfluss von Veränderungen interner Arbeitsmärkte auf die psychologischen Arbeitsverträge der Mitarbeiter untersucht. Die Verknüpfung von Arbeitsplatzsicherheit und beruflichem Aufstieg wird durch Arbeitsmarktflexibilisierung zunehmend aufgehoben. Kooperative Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verwandeln sich nach Vertragsbrüchen zu passivem Verhalten ohne Identifikation mit dem Unternehmen und den eigenen Arbeitsaufgaben. Das Risiko aus dem Arbeitsmarkt auszuschneiden, steigt für Arbeitnehmer, deren Lern- und Leistungsmotivation aufgrund dieser Entwicklung gesunken ist. Reorganisation und Requalifizierungsmaßnahmen zur Nutzung interner Arbeitsmärkte in Veränderungsprozessen, wurden von vielen Mitarbeitern als eine Entwertung ihrer Kompetenzen bewertet.

In einem Unternehmen des öffentlichen Nahverkehrs, das einem radikalen Organisationswandel unterworfen war, wurde die Erhöhung der Arbeitsunzufriedenheit im Bereich der Servicewerkstatt von Becke (2008, S. 147-398) untersucht. Es wurde mit qualitativen Methoden leitfadengestützte Expertengespräche mit Führungskräften, eine

Gruppendiskussion mit Betriebsräten, teilnehmende Beobachtungen von Arbeitsprozessen sowie ein Dialogworkshop mit Gruppenleitern und eine Dialogkonferenz mit abgeordneten Handwerkern und Teilnehmern aller anderen Akteursgruppen durchgeführt. Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass organisatorische Restrukturierungsprozesse keine traumatischen Brüche sozialer Erwartungsstrukturen darstellen müssen. Kooperative Führungskultur und aktiv von den Beschäftigten mitgetragene Veränderungen, die als ausgewogene Leistungen und Gegenleistungen empfunden werden, führen zu einer konstruktiven Haltung der Mitarbeiter. Organisationswandel bringt jedoch etablierte Erwartungsstrukturen auch unter heterogenen Beschäftigtengruppen unter Veränderungsdruck. Die asymmetrische Machtbalance im Unternehmen verschiebt sich zugunsten der leistungsfähigeren Mitarbeiter. Organisationswandel erschwert besonders bei Managementstrategien interner Vermarktlichung bereichsübergreifende Kooperation und kann zur Erosion der Firmenkultur führen.

Michel et al. (2009, S. 1-10) untersuchten Veränderungen im Hochschulbereich, hierzu wurden 315 Wissenschaftler aus zwölf Fakultäten in einer quantitativen Studie befragt. Der steigende Konkurrenzdruck in der Wirtschaftswelt hat sich auch auf Universitäten ausgedehnt. Der Versuch, die Bedingungen in Forschung und Lehre zu optimieren, bringt organisationale Veränderungen mit sich, die von Mitarbeitern mit getragen werden müssen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Mitarbeiter positiv reagieren, wenn sie über anstehende Veränderungen umfassend informiert werden und diese für gerechtfertigt halten. Information und Rechtfertigung wird mit erlebter prozeduraler Gerechtigkeit in Zusammenhang gebracht. Die in Form der Information und Rechtfertigung wahrgenommene Wertschätzung führt bei Mitarbeitern im Sinne des Reziprozitätsgedankens zur Bereitschaft, Veränderungen mit zu tragen. Organisationale Gerechtigkeit ist entscheidend für die Umsetzung von Veränderungsprozessen. Dieser Zusammenhang ist bedeutsam für das „Commitment to change“ und die Person-Organisations-Passung, die im Folgenden erläutert wird.

In der Person-Organisations-Passung geht es darum, die Funktion eines Mitarbeiters im Spannungsfeld zwischen den Kernprozessen der Organisation und den Kernkompetenzen des Mitarbeiters zu gestalten. Dies hat für das Unternehmen laut Molter et al. (2008, S. 27-28) wichtige Konsequenzen, da es das organisationale Commitment und somit die Arbeitsleistungen und die Einstellung zu den Werten und Standards der Organisation bestimmt. Für die Person-Organisations-Passung sind einerseits die Sozialisation neuer Mitarbeiter und andererseits der Umgang mit Mitarbeitern in Veränderungsprozessen anhand von Information, Partizipation und erlebter Fairness wichtig.

Autonomie wirkt sich positiv auf die Bereitschaft zu Veränderungen, die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment aus. In Veränderungsprozessen angestrebte neue Werte und Ziele müssen mit denen der Mitarbeiter im Einklang stehen, um sich verankern zu lassen. Auch die Person-Job-Passung, in der Anforderungen der Arbeitsaufgabe mit den vorhandenen Kompetenzen übereinstimmen, müssen in Veränderungsprozessen neu hinterfragt und bei Bedarf wiederhergestellt werden.

Stahlmann, Wendt-Kleinberg und Weyrather (2006, S. 255-268) untersuchen psychologische Arbeitsverträge im Downsizing. Hierzu wurden in drei Unternehmen (Steinkohle, Automobilhersteller, Pressglas) je 50 – 70 qualitative halbstandardisierte Leitfadenterviews durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass "Überlebende" von Kündigungswellen eine Wiederholung dieser Ereignisse befürchten. Diese Erwartung wirkt sich destabilisierend auf ihre psychologischen Arbeitsverträge aus und führt zu einer Abkehr vom Unternehmen, wenn psychologische Arbeitsverträge nicht neu modelliert werden können. Häufig benötigen die Mitarbeiter nach Restrukturierungen mehr Zeit zur Adaptation, als sie vom Management zur Verfügung gestellt bekommen.

Bislang gültige psychologische Arbeitsverträge werden wie Nerdinger (2003, S. 171-174) darlegt, im Verlauf von Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen häufig verletzt. Auch Gewinner von Umstrukturierungen erleben Verletzungen ihres psychologischen Arbeitsvertrages mit Entwertung ihres bisherigen Berufsweges durch Verweigerung von Anerkennung, enttäuschten Karriereerwartungen und Verlust von Einfluss. Langfristiger Nutzensausgleich mit den Inhalten Geld gegen Arbeit, Sicherheit gegen Loyalität und Aufstieg gegen hohe Leistung werden außer Kraft gesetzt. In diesem Zusammenhang wird das von Unternehmen von ihren Mitarbeitern benötigte Extrarollenverhalten, mit freiwilligem Zusatzengagement und eigenverantwortlichem Handeln gefährdet.

Nicht eingehaltene Versprechen haben laut Hüttges (2010, S. 33-34) negative Konsequenzen für Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, Verantwortungsgefühl und Extrarollenverhalten von Arbeitnehmern. Ein Vertragsbruch wird definiert als die Erkenntnis, dass die eigene Organisation es versäumt hat, eine oder mehrere Verpflichtungen innerhalb des eigenen psychologischen Arbeitsvertrages zu erfüllen. Die schwächere Form der Vertragsverletzung liegt vor, wenn negative Emotionen beispielsweise durch wahrgenommene unfaire Behandlung, gegenüber dem Unternehmen vorhanden sind. Vertragsverletzungen kommen selten vor, wenn die Höhe der Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern vergleichbar sind.

Laut Marr und Fliaster (2003, S. 92-127) befinden sich im Kern psychologischer Arbeitsverträge nicht bloß Erwartungen, sondern zu erfüllende Verpflichtungen. Vertragsverletzungen würden dementsprechend nicht nur Enttäuschungen auslösen, sondern als Verrat empfunden. Daraus entstehende Emotionen, wie Unzufriedenheit mit Arbeit und Organisation sowie Vertrauensverlust, haben äußerst negativen Einfluss auf die Effizienz von Mitarbeitern. Durch massiven Personalabbau werden negative Emotionen auf Mitarbeiter und Führungskräfteebene ausgelöst. Auf Mitarbeiterseite sind dies Emotionen wie Feindseligkeit, Zynismus, Depressionen und Loyalitätsverlust. Auf Führungskräfteebene kommen ebenfalls Depressionen, Schuldgefühle und Angst vor den Mitarbeitern vor. Extremfälle der Illoyalität zeigen sich in 800000 Fällen von Betrug und Untreue durch Mitarbeiter in Deutschland. Auch die Loyalität der Führungskräfte zeigt in vielen Firmen sinkende Tendenz. Das Menschenbild transaktionaler psychologischer Arbeitsverträge mit seiner Opportunismus Annahme, der Annahme von Emotions- und Ideallosigkeit, linearer Einbahnentwicklung und Identitätslosigkeit führt dazu, dass Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter sich permanent aktiv nach einem besseren Job umsehen.

Brüche psychologischer Arbeitsverträge, hervorgerufen durch Vertrauensverlust, können zur inneren Kündigung führen, die sich wie Richter (2003, S. 56-59) darstellt, nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die betroffenen Mitarbeiter negativ auswirkt. Es kann neben einer Unzufriedenheit mit Arbeits- und Lebenswelt auch zu psychosomatischen Beschwerden kommen. Innere Kündigungen liegen im Verantwortungsbereich von Unternehmen und sind als moralökonomische Vergeltung von Enttäuschungen zu bewerten.

Die Folgen von Vertragsverletzungen sind laut Wilkens (2004, S. 68-109) bei relationalen psychologischen Arbeitsverträgen schwerer als bei transaktionalen. Relationale psychologische Arbeitsverträge mit emotionalen Bindungen verwandeln sich bei Verletzungen tendenziell in transaktionale, in der persönliche Vorteile sondiert werden. Nicht erfüllte Erwartungen sind die Vorstufe zum Vertragsbruch, die emotionalen Abstufungen bei einem Vertragsbruch reichen von Enttäuschung, Frustration bis zu Verzweiflung. Um die Entstehung von Vertragsbrüchen zu vermeiden ist es wichtig, Ankündigungen in Unternehmen in tatsächliche Handlungen umzusetzen.

Eine qualitative Studie am Beispiel von 54 Auslandsentsandten erforschte Zusammenhänge zwischen soziokulturellen Bedingungen und Tauschverhalten sowie Tauschmotiven. In psychologischen Arbeitsverträgen zeigten sich Andresen & Göbel (2009, S. 312-335) zufolge nicht nur individualistische Handlungsmotive wie Erfahrungen im

Ausland zu machen, die der eigenen Karriere nutzen, sondern auch moralische und prosoziale als relevant. Die Verletzung individualistischer Handlungsmotive durch Brüche von Verträgen, die auf sogenannter utilitaristischer Tauschreziprozität beruhen, die eher rational berechnend sind, haben starke destruktive Reaktionen zur Folge. Werden Verträge gebrochen, die auf einer sogenannten solidarischen Gabenreziprozität beruhen, in der Nutzenerwägungen nur nebensächlich sind und Moral im Fokus steht, sind die Reaktionen unterschiedlich stark, je nachdem wie sehr Fairness, Vertrauen und Moral verletzt wurden. Eigennutzorientierungen können demzufolge durch die Verletzung moralischer Motive ausgelöst werden.

5.2.1.3 Positiver Umgang mit psychologischen Arbeitsverträgen und die Auswirkungen tragfähiger psychologischer Arbeitsverträge

Im Rahmen eines Forschungsprojektes der Universitäten Jena und Hannover zum Thema Arbeit und Gerechtigkeit wurden wie Hauff (2007, S. 39-50) darstellt, 3039 Personen zwischen 20 und 60 Jahren telefonisch zu ihrer Einstellung zu Lohn- und Beschäftigungsanpassungen befragt. Es zeigte sich, dass Beschäftigte nach wie vor die Beschäftigungsbeziehungen des traditionellen relationalen psychologischen Arbeitsvertrages anstreben. Negativreaktionen der Mitarbeiter auf neue psychologische Arbeitsverträge mit wahrgenommenen Tauschungleichgewichten, wie Verringerung von Arbeitsleistungen und Engagement, Verlust von Loyalität bis hin zur Kündigung, können vermieden werden, wenn Unternehmen wieder mehr im Sinne von Verpflichtungen des alten psychologischen Arbeitsvertrages handeln. Arbeitsplatzsicherheit ist als wichtigstes Sicherheitsinteresse bei Mitarbeitern, gleich welcher beruflichen Stellung, sehr hoch ausgebildet.

Daser (2009, S. 143-259) erläutert, dass es im Rahmen von Outsourcing zu einer Infragestellung von Beschäftigungsverhältnissen und demnach zu einem Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages kommt. Beschäftigte sehen ihre Zugehörigkeit infrage gestellt und ihre berufliche Heimat verloren. Neue Unternehmen sollten in Findungsprozessen die Anknüpfung an alte Erwartungsstrukturen mit den Beschäftigten erarbeiten, um ernsthaftes Gewollt sein zu vermitteln. Wesentlich für die Stabilisierung psychosozialer Strukturen ist der Neuaufbau eines Vertrauens in eine Zugehörigkeit im neuen Unternehmen. Vertrauen bildende Prozesse sind zeitintensiv und die empfundene Ausgewogenheit von Geben und Nehmen lässt sich nicht künstlich herstellen. Der Wunsch, unabhängig vom beruflichen Erfolg gewürdigt und anerkannt zu werden, ist bei Mitarbeitern ausgeprägt. Handlungsspielräume werden weniger positiv wahrgenommen.

nommen als ein verlässlicher Rahmen. Fürsorge von Vorgesetzten dosiert Anforderungen und stärkt Ressourcen. Statt Konkurrenz zu schüren, ist es nach erlebtem Outsourcing emotional wichtig, Zugehörigkeitsempfinden zu Gleichgesinnten wieder herzustellen.

Um aus organisatorischer Erneuerung und Restrukturierung Vorteile ziehen zu können, ist wie Sattelberger (1999, S. 15-54) postuliert, ein neuer moralischer Kontrakt mit einer neuen Bindungs- und Loyalitätsqualität notwendig, um zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern die Verantwortung aufzuteilen. Loyalitätsbalance ist, durch eine neue Form von Personalarbeit in der Laufbahnplanung, leistungsorientierte Vergütung und Qualifizierungsmaßnahmen, die verbindlich implementiert werden, herzustellen.

Wie Huf (2011, S. 33-35) darstellt, können psychologische Arbeitsverträge erfüllt und übererfüllt werden, was das Vertrauen stärkt. Die Einarbeitungsphase ist besonders prägend für die impliziten Inhalte psychologischer Arbeitsverträge, im Verlauf des Beschäftigungsverhältnisses kommt es zu dynamischen Veränderungen. Prägend für die Erwartungen der Mitarbeiter sind sämtliche erlebten und beobachteten Aktivitäten des Personalmanagements. Nach einem Vertragsbruch suchen die davon Betroffenen zunächst nach einer Erklärung dafür. Die Reaktionen fallen je nach Ursachenzuschreibung (absichtlich / unabsichtlich) unterschiedlich aus und können offen, verdeckt, konstruktiv oder destruktiv sein. Auch Arbeitgeber haben die Möglichkeit, wahrgenommenes Nicht-Einhalten von Versprechen gegenüber dem Mitarbeiter offen anzusprechen, stillschweigend hinzunehmen, den Mitarbeiter zu vernachlässigen oder offen eine Trennung anzustreben.

Hornung (2005, S. 88-165) stellt anhand einer Studie mit Mitarbeitern einer Landesverwaltung eines deutschen Bundeslandes, in der 1009 Personen befragt wurden (davon 588 Personen in Telearbeit), fest, dass Mitarbeiter, die die Möglichkeit zur häuslichen Telearbeit haben, höheres Vertrauen zur Organisation haben, ihre Erwartungen als höher erfüllt empfinden und sich ihrer Organisation stärker verpflichtet fühlen. Dieser Befund bestätigt die Annahme eines „homo reciprocus“-Verhalten, in dem Gleiches mit Gleichem vergolten wird.

Psychologische Arbeitsverträge haben laut Pfeiffer (2004, S. 141) auch Auswirkungen darauf, welche Arten von Kündigungen als fair erlebt werden. So werden laut einer schriftlichen Befragung von Studenten der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover Kündigungen mit großzügigen Kompensationen der Entlassenen fairer empfunden, als Versetzungen oder Lohnkürzungen, die wiederum Kündigungen

ohne mildernde Maßnahmen vorgezogen werden. Kündigungen von Arbeitern werden fairer empfunden als die von Akademikern, von Führungskräften des mittleren Managements als unfairer als die von Produktionsarbeitern und die Kündigung von Mitarbeitern mit allgemeinen Qualifikationen wird eher akzeptiert, als die von spezialisierten Mitarbeitern. Dies kann möglicherweise auch daran liegen, mit welcher Gruppierung die befragten Studenten sich eher identifizieren.

Unternehmenserfolg hängt laut Schmid und Messmer (2009, S. 234-236) besonders nach Personalabbau von der Loyalität weniger Hochleistungsträger ab. Um diese zu gewährleisten, ist eine Organisationskultur, die auf den ganzen Menschen und seine vielschichtigen auf Lebensqualität bezogenen Ansprüche ausgerichtet ist, notwendig. Unternehmen haben die Verantwortung, Arbeits- und Karrierekultur mit Blick auf die Lebenskultur der Mitarbeiter und ihrer Familien zu gestalten, um sorgsam mit den Ressourcen ihrer Leistungsträger umzugehen. Zur Organisationskultur trägt jedes Organisationsmitglied, je nach Einfluss durch seine Entscheidungen, bei.

Wie Organisationskultur zur Identifikation mit dem Unternehmen beiträgt, erklärt von Rosenstiel (1993, S. 69). Organisationskultur wird auf drei Ebenen betrachtet. Auf der untersten Ebene befinden sich Annahmen und Überzeugungen, die kaum reflektiert oder diskutiert werden. Die mittlere Ebene ist die der Normen und Werte, die schon bewusster wahrgenommen wird und auf der obersten Ebene wird beobachtbares Verbales, Interaktives und Visuelles interpretiert. Werden die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder auf diesen drei Ebenen befriedigt, trägt dies zur Identifikation mit der Organisation und ihrer Kultur bei.

Wie Krings (2001, S. 309-314) darstellt, sind nachhaltige Veränderungsprozesse nur durch eine Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung zu erreichen, in dem eine transparente verständliche Unternehmensstrategie, Mitarbeiter aktiv an Veränderungsprozessen beteiligt und Führungskräften, die das Ziel kennen, ermöglicht, andere mit ins Boot zu holen. Die Zielorientierung für Organisation und Mitarbeiter beinhaltet, dass alle Prozesse und Strukturen an Zielen ausgerichtet sind und dass jeder wichtig ist, um diese Ziele verfolgen zu können. Die Corporate Identity beinhaltet aus Organisationssicht die Perspektive, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und aus Mitarbeitersicht die Überzeugung, dass die eigenen Aufgaben wichtig und sinnvoll sind. Für die Zukunftsgestaltung ist ein lebendiges Unternehmen, das mit seinen Mitarbeitern wächst, anzustreben.

Wie Nerdinger (2003, S. 171-176) darstellt, liegt der Fokus neuer transaktionaler psychologischer Arbeitsverträge auf der Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter. Das vom Arbeitgeber angestrebte Ergebnis ist Wertschöpfung, die Arbeitnehmer sollen dafür ihre Fähigkeiten und ihr Wissen beitragen und bekommen vom Arbeitgeber Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung. Für die Mitarbeiter in flexiblen Organisationen kann die eigenverantwortliche innovative Problemlösung einer interessanten und verantwortungsvollen Aufgabe ein Zugewinn sein. Dieses für das Unternehmen benötigte Extrarollenverhalten ist nicht einklagbar, sondern erfolgt auf eigenem Antrieb, kann jedoch vom Unternehmen motiviert werden. Es genügt nicht strukturelle Bedingungen für eigenverantwortliches Handeln zu schaffen, sondern nur Vertrauen und Identifikation mit den Zielen des Unternehmens führen dazu, dass Mitarbeiter die erweiterten Handlungsspielräume auch nutzen.

Die Existenz intrinsischer Arbeitsmotivation und daraus resultierender Maßnahmen sollte, wie Solga und Blickle (2004, S. 237-240) darstellen, nicht vernachlässigt werden, da sich das gebunden Sein auf Grund einer Werteübereinstimmung positiv auf Extrarollenverhalten bei Mitarbeitern auswirkt. Intrinsische Ressourcen wie Loyalität, Engagement, Lob und Anerkennung spielen eine wichtige Rolle in Austauschbeziehungen. Affektive Bindungen basieren in Unternehmen auf extrinsischen Belohnungen wie Lohn, Gratifikation und Beförderung, selbstwertdienlichen Interaktionen, wie Zugehörigkeit und Anerkennung und Werteübereinstimmungen der Ziele und Grundsätze.

Wie Hüttges (2010, S. 144) darstellt, führen erlebte Verletzungen des psychologischen Arbeitsvertrages im Zusammenhang mit Verhandlungsautonomie zu Stresserleben. In diesem Zusammenhang ist die subjektive Bewertung der Arbeit und damit einhergehender emotionaler Prozesse wichtig für die Gesundheit der Beschäftigten. Der Ausbau von Verhandlungsautonomie kann soziale Stressoren reduzieren, indem Gestaltungsspielraum in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht gegeben wird.

Bei angestellten Wissensarbeitern in Schlüsselfunktionen ist laut Kalkowski (2004, S. 106) verantwortliche Autonomie eine wesentliche Erwartung im psychologischen Arbeitsvertrag. Diese Mitarbeiter wollen mit genug Handlungsspielraum, selbständig, durch eigene Leistungen die Geschicke der Firma mitbestimmen. Ihre Arbeitsidentität ist von der Lust an der eigenen Leistung geprägt, die auch ihr Selbstwertgefühl konstituiert.

Je weniger austauschbar Mitarbeiter in Organisationen sind, desto wichtiger wird es, wie Galais (2004, S. 152-154) darstellt, sie über relationale Beziehungen ans Unter-

nehmen zu binden. Mitarbeitern mit hohem Expertenwissen kann diese Bindung über gegenseitiges Vertrauen und auf Dauer angelegte Beziehungen vermittelt werden. Solange sich Mitarbeiter von der Organisation unterstützt fühlen, bilden sie auch in atypischen Beschäftigungsverhältnissen ein hohes Commitment aus.

In einer qualitativen Studie in der Schweiz wurden von Raeder & Grote (2001, S. 356-361) 16 Personen mit mehreren Berufswechsele Erfahrungen zu ihrer Biografie, dem psychologischen Arbeitsvertrag und persönlicher Identität befragt. Von den befragten Berufswechslern wurde berufliche Entwicklung unter Berücksichtigung vielfältiger Optionen geplant und Wechselhaftigkeit mit der Möglichkeit attraktive Gelegenheiten zu ergreifen, integriert. Als Konsequenz daraus wird empfohlen, Personen darin zu unterstützen Sicherheit in den eigenen Kompetenzen zu suchen statt in Betriebs- oder Berufszugehörigkeit.

Es zeigte sich laut Rowold (2008, S. 77) auch in einer Studie zu Transferprozessen von Fortbildungsinhalten, dass für die Transfermotivation die Identifikation mit der eigenen Arbeit und die eigene Karriereplanung relevanter sind, als die emotionale Bindung zum Unternehmen.

Im Rahmen eines europäischen Forschungsprojektes PSYCONES wurden wie Rigotti (2007, S. 3-6) darstellt, in Deutschland 643 Arbeitnehmer mit befristeten oder unbefristeten Arbeitsverträgen zum Einfluss verschiedener Vertragsformen auf wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit, Wohlbefinden und Gesundheit befragt. Befristet Beschäftigte zeigten eine höhere Arbeitsplatzunsicherheit, weniger von Seiten des Arbeitgebers wahrgenommene Verpflichtungen und dadurch ein geringeres Enttäuschungspotential. Unbefristet Beschäftigte benannten mehr Zeitdruck, höheren Handlungsspielraum, mehr Einsatzmöglichkeiten entsprechend ihrer Qualifikation und ein klareres berufliches Rollenbild. Die gesundheitliche Beeinträchtigung von unbefristet Beschäftigten ist höher, sie zeigen mehr Depressivität und Ängstlichkeit bei geringerer allgemeiner Gesundheit. Vertrauen wurde laut Rigotti (2006, S. 22-24) in dieser Studie als wichtiger Faktor zur Gesunderhaltung ermittelt. Vertrauen ist demzufolge eine organisationale Ressource, die sich auf die Erwartung bezieht, wie sich der Arbeitgeber auch in Zukunft verhalten wird.

Vertrauen und Misstrauen werden nach Scherer (2002, S. 5-9) aufgrund individueller Erfahrungen gelernt. Vertrauensvolle Interaktionen zwischen Individuen und Organisationen finden statt, wenn Informationen widerspruchsfrei und Aussagen wahr sind sowie Wechselbeziehungen Sicherheit geben. Vertrauen lässt sich nicht nach außen an

Kunden transportieren, wenn es intern nicht vorhanden ist. Langfristige vertrauensvolle Arbeitsbindungen haben Einfluss auf Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter. Vertrauen bedarf glaubwürdiger Kommunikationsprozesse. Verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen, ist schwierig, zeitaufwändig und kostspielig, es empfiehlt sich, Vertrauen nicht zu enttäuschen. Vertrauen ist ein wesentlicher Managementfaktor.

Befriedigende psychologische Arbeitsverträge fördern laut Becke (2008, S. 258) als Ressourcen die psychische Gesundheit. Ausgewogene Reziprozität des sozialen Austausches fördert die Tragfähigkeit psychologischer Arbeitsverträge und hat gesundheitsförderndes Potential besonders auf psychischer Ebene.

Im Rahmen einer Metaanalyse zeigen Rigotti, Otto und Mohr (2007, S. 227-241) auf, dass Stressoren, die sich aus Vertragsverletzungen oder Brüchen des psychologischen Arbeitsvertrages ergeben, bezogen auf Zufriedenheit, Beanspruchung und Gesundheit vergleichbar sind mit tätigkeitsbezogenen Stressoren. Im Bereich psychischer Beanspruchung wurden moderate bis große Effekte zu Zusammenhängen mit Ängsten, Depressivität, emotionaler Irritation und Erschöpfung sowie Burnout festgestellt. Die positive Gestaltung psychologischer Arbeitsverträge hätte demzufolge wesentliches Gesundheitsförderungspotential. Bei der Gestaltung psychologischer Arbeitsverträge sind partizipative Strukturen, effektive Kommunikation, gute Beziehungen zum Vorgesetzten und Vertrauen in die Organisation förderliche Faktoren.

Innerhalb eines Projektes zur Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch psychologische Arbeitsverträge in der Mikro- und Nanotechnologie- Industrie (GeMiNa) wurden wie Kremer et al. (2011, S. 6-10) darstellen, 190 Mitarbeiter in drei Modellbetrieben und 378 Personen in einer Branchenbefragung bezüglich ihrer Work-Life-Balance Erwartungen an ihre Unternehmen befragt. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und unteres Management erwarteten von ihren Arbeitgebern Flexibilität, genügend Zeit für das Privatleben und eine Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Das obere Management sieht die Unterstützung dieser Vereinbarkeit deutlich positiver als der Rest der Beschäftigten. Als für die Work-Life-Balance belastend wurden besonders unzureichende Kommunikation / Feedback, zu geringe Wertschätzung sowie fehlende Perspektiven genannt. Im Bereich der Weiterbildungsperspektiven zeigten sich Kommunikationsprobleme, da Unternehmen von einer Holschuld der Mitarbeiter ausgingen und Mitarbeiter die Bringschuld der Arbeitgeber erwarteten. Der Beginn der systematischen Offenlegung psychologischer Arbeitsverträge erbrachte einen nachhaltigen Einstieg in einen neuen Prozess zur Stärkung der Work-Life-Balance und der Betriebskultur.

5.3 Fazit aus dem Forschungsstand zum Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages

Der Stand der Diskussion zum Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages macht deutlich, dass der bisherige Forschungsschwerpunkt im deutschsprachigen Raum im Bereich von Verletzungen psychologischer Arbeitsverträge und Veränderungsprozessen in Organisationen liegt. Zentral erscheint der Verfasserin in diesen Forschungszusammenhängen die Ermittlung von Faktoren, die das Commitment, die Loyalität und die Bereitschaft zu Extrarollenverhalten bei Mitarbeitern gefährden. Die Forschungsergebnisse lassen auch Rückschlüsse darüber zu wie die gewünschten Verhaltensweisen gestärkt werden können. Der Aspekt der Gesundheit der Mitarbeiter steht in diesem Zusammenhang bisher eher nicht im Fokus.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass sich der traditionelle relationale psychologische Arbeitsvertrag aus Zeiten lebenslanger Betriebstreue und Vollzeitbeschäftigung in einem Unternehmen aufgrund von höheren Flexibilitätsanforderungen für Unternehmen und Mitarbeiter gewandelt hat. Inzwischen bewegen sich psychologische Arbeitsverträge auf einem Kontinuum zwischen rein relationalen und rein transaktionalen Verträgen. Es besteht eine Tendenz zur Lockerung von Bindungen zwischen Organisation und Mitarbeitern. Nachwievor gibt es eine hohe Zahl relational empfindender Mitarbeiter in Deutschland, die oft unfreiwillig ihren psychologischen Arbeitsvertrag verändern mussten. Im Verlauf von Veränderungsprozessen in Unternehmen gibt es häufig eine Machtverschiebung zu den leistungsfähigeren Mitarbeitern. Für Unternehmen besteht die Gefahr durch eine verkürzte Halbwertszeit von Beziehungen die Loyalität, das Extrarollenverhalten und das eigenverantwortliche Handeln ihrer Hochleistungsträger, auf die sie besonders nach Veränderungsprozessen angewiesen sind, zu gefährden. Die Anforderungen für ihre eigene Erwerbskontinuität, materielle Sicherheit und Beschäftigungsfähigkeit zu sorgen, haben sich für Mitarbeiter erhöht. Es geht um ein permanentes Suchen nach Unternehmen, für die das eigene Kompetenzprofil interessant ist und die attraktivere Arbeitsbedingungen bieten. Für Mitarbeiter erweist sich emotionales Haushalten mit ihren Bindungen in Veränderungsprozessen, in denen sie ihre Kompetenzen häufig als entwertet erleben und ihre Karriereerwartungen enttäuscht werden, als sinnvolle Strategie. Gelungene Restrukturierungsprozesse zeichnen sich durch einen kooperativen Führungsstil, von Beschäftigten mitgetragene Veränderungen, eine gute zeitnahe Informationspolitik und Rechtfertigung, im Sinne von Begründungen von Entscheidungen vor den Mitarbeitern aus.

Nicht eingehaltene Versprechen wirken sich negativ auf Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, Verantwortungsgefühl und Extrarollenverhalten aus. Verletzungen von psychologischen Arbeitsverträgen haben bei relationalen Verträgen stärkere Wirkung, da in diesen nicht nur individualistische Handlungsmotive, sondern auch moralische und prosoziale vorhanden sind. In diesen Fällen wirken Vertragsverletzungen nicht nur wie Enttäuschungen, sondern wie Verrat, und können zu Emotionen wie Feindseligkeit, Zynismus, Loyalitätsverlust bis hin zu Betrug und Depressionen bei den Mitarbeitern führen. Auch Führungskräfte leiden in Personalabbauphasen unter Schuldgefühlen, Angst vor den Mitarbeitern, Depressionen und sinkender Loyalität. Tendenziell verringert sich die Identifikations- und Bindungsbereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitern. Mitarbeiter suchen nach Vertragsbrüchen von Seiten des Arbeitgebers nach Erklärungen hierfür und reagieren dementsprechend offen, verdeckt, konstruktiv oder destruktiv. Verletzungen psychologischer Verträge lösen Stress aus und wirken je nach Enttäuschungspotential gesundheitsgefährdend. Innere Kündigungen haben nicht nur negative Auswirkungen für Unternehmen, bei betroffenen Mitarbeitern kann es zu psychosomatischen Erkrankungen kommen. Brüche psychologischer Verträge wirken sich mit ähnlicher Stärke wie tätigkeitsbezogene Stressoren negativ auf Zufriedenheit, Beanspruchungsempfinden und Gesundheit aus.

Die empfundene Erfüllung psychologischer Arbeitsverträge stärkt das Arbeitsengagement, die affektive Bindung und die psychische Gesundheit. Positive Vertragserfüllung kann als Job-Ressource gewertet werden. Das Einhalten von Versprechen steigert die Energie, das Selbstwertgefühl, den Glauben an die Sinnhaftigkeit des Tuns, verbessert die Bindung, das Wohlbefinden und die Gesundheit. Gebunden sein durch eine Werteübereinstimmung wirkt sich positiv auf das Extrarollenverhalten aus. Affektive Bindung wird durch selbstwertdienliche Interaktionen, wie Zugehörigkeit, Anerkennung und Werteübereinstimmungen vermittelt. In unsicheren Arbeitssituationen kann Sicherheit in den eigenen Kompetenzen und deren Stärkung sich positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirken. Vertrauen ist ein gesundheitsfördernder Faktor mit einer positiven Zukunftserwartung an den Arbeitgeber. Die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter wird durch langfristige vertrauensvolle Arbeitsbindungen und glaubwürdige Kommunikationsprozesse gestärkt. Für tragfähige psychologische Arbeitsverträge sind partizipative Strukturen, effektive Kommunikation, gute Beziehungen zu Vorgesetzten und Vertrauen in die Organisation erforderlich. Eine systematische Offenlegung psychologischer Arbeitsverträge zeigt positive Auswirkungen auf die Work-Life-Balance und die Organisationskultur. Um sorgsam mit den Ressourcen ihrer Leistungsträger umzugehen, haben Unternehmen die Verantwortung, die Arbeits- und

Karrierekultur mit Blick auf die Lebenskultur der Mitarbeiter und ihrer Familien zu gestalten. Die eigenverantwortliche innovative Problemlösung interessanter und verantwortungsvoller Aufgaben kann als Zugewinn und Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gesehen werden. Soziale Stressoren lassen sich reduzieren, indem Gestaltungsspielraum in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht gegeben wird. Ein verlässlicher Rahmen mit Zugehörigkeitsempfinden zu Gleichgesinnten, Fürsorge von Vorgesetzten und dosierten Anforderungen stärkt die Ressourcen der Mitarbeiter. Übererfüllte Erwartungen und höheres Vertrauen in das Unternehmen führen zu einem stärkeren Verpflichtungsgefühl der Organisation gegenüber. Gleiches wird mit gleichem vergolten. Positiv gestaltete psychologische Verträge haben Gesundheitsförderungspotential.

Bezüglich der Forschungsfrage, wie der psychologische Arbeitsvertrag für die betriebliche Gesundheitsförderung einsetzbar ist, erbrachte die systematische Literaturrecherche für den deutschsprachigen Raum keine, Forschungsergebnisse. Ein möglicherweise übertragbares Studiendesign bietet das Projekt GeMiNa mit dem Hinweis auf systematische Offenlegung psychologischer Arbeitsverträge. Ressourcenorientierte Forschung zum psychologischen Arbeitsvertrag erscheint bisher im deutschsprachigen Raum noch wenig aufgegriffen worden zu sein.

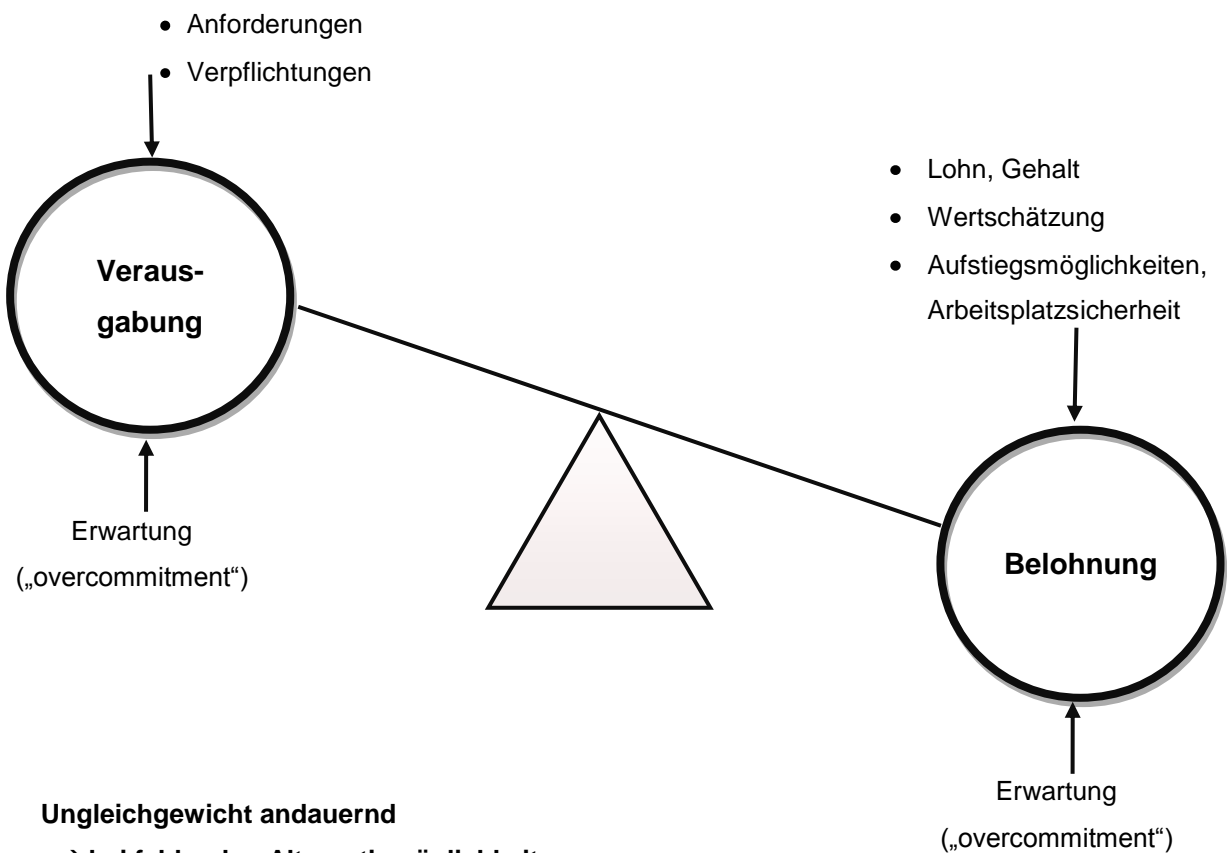
6 Einbettung des psychologischen Arbeitsvertrages in relevante Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen

Im Folgenden werden zunächst relevante Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen vorgestellt, um im anschließenden Fazit Überschneidungen, Unterschiede und Mehrwert des Konzeptes des psychologischen Arbeitsvertrages im Vergleich zu diesen Modellen darzustellen.

6.1 „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“

Wie Siegrist (2001, S. 10-13) darstellt, ist die Erwerbsrolle im Erwachsenenalter eine wesentliche soziale Rolle. In einem gegenseitigen Tauschprozess werden im Erwerbsleben Leistung gegen Belohnung getauscht. Belohnung kann dabei auf drei Ebenen stattfinden: auf finanzieller Ebene (Lohn), auf emotionaler Ebene (Anerkennung und Wertschätzung) und auf statusbezogener Ebene (beruflicher Aufstieg und Arbeitsplatzsicherheit). Im „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“ wird vorausgesetzt, dass Mitarbeiter, die fortwährend mehr geben als sie im Unternehmen zurückbekommen, dadurch einer erhöhten chronischen Stresserfahrung unterliegen und damit eine Erkrankungsgefährdung für sie besteht. Ein solches Ungleichgewicht sozialer Reziprozität wird über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten, wenn keine beruflichen Alternativen vorhanden sind, eine geringe Qualifikation gegeben ist, Mitarbeiter ein höheres Erwerbsalter haben oder wenig mobil sind. Teilweise werden solche Arbeitsverhältnisse auch in der Erwartung aufrechterhalten, zu einem späteren Zeitpunkt entsprechend belohnt zu werden. Auch unrealistische Erwartungsmuster der Person, was die Einschätzung von Anforderung und Belohnung betrifft, zum Beispiel eine übersteigerten Verausgabungsneigung, können dazu anregen, ein ungünstiges Kosten Nutzen Verhältnis aufrecht zu erhalten. Berufliche Gratifikationskrisen werden entweder im Rückblick nach kritischen Lebensereignissen deutlich oder und dies ist häufiger der Fall, als chronische Enttäuschung, Verärgerung und Unzufriedenheit.

Abbildung 1: Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen
(Siegrist 2001, S. 11)



Ungleichgewicht andauernd

- bei fehlenden Alternativmöglichkeiten
- bei Vorliegen von strategischen Gründen
- durch persönlichen Bewältigungsstil (overcommitment)

Das gesundheitliche Risiko für Personen, die eine berufliche Gratifikationskrise erleben, ist signifikant erhöht, an koronaren Herz- Kreislauferkrankungen, psychischen Störungen (v.a. Depressionen und Alkoholabhängigkeit) und einer eingeschränkten subjektiven Gesundheit zu leiden (ebenda).

Das „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“ ist laut Peter (2010, S. 59-63) neben dem „Anforderungs-Kontrollmodell“ das am besten empirisch getestete Modell im Bereich der Stressforschung. Das Bewältigungsmuster der Verausgabungsneigung, das ebenfalls im „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“ spezifiziert wird, hat negative gesundheitliche Folgen. Menschen mit diesem Verhaltensmuster strengen sich, einerseits aus einer Fehleinschätzung von Herausforderungen und andererseits durch ein

starkes Bedürfnis nach fortlaufender Anerkennung und Belohnung über ihre Grenzen hinweg exzessiv an.

Wie Ulrich und Wülser (2009, S. 90-92) erläutern, zeigt das „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“ Ähnlichkeiten mit sozialen Austauschtheorien wie der Equitytheorie von Adams, in der als gerecht empfundene Tauschverhältnisse zu psychischem Gleichgewicht und Zufriedenheit beitragen. Aufwand und Ertrag werden gegeneinander abgewogen und führen dann zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Empfundene Diskrepanzen wie Ungerechtigkeitsempfinden führen zu Spannungen, die zunächst in internen Umdeutungsprozessen versucht werden, auszugleichen. Ist dies nicht möglich, wird aktiv nach Möglichkeiten der Wiederherstellung von Reziprozität gesucht, wie beispielsweise der Leistungszurückhaltung, Fehlzeiterhöhung, Kündigung oder Änderung der Bezugsgruppe. Interpretation und Wahrnehmung von Gerechtigkeit sind individuell sehr unterschiedlich und beim Gerechtigkeitsempfinden ist der soziale Vergleich mit den Erträgen anderer als wesentlich zu erachten.

Es bestehen laut Nerdinger, Blickle & Schaper (2011, S. 481) Zusammenhänge zwischen Burnout und beruflichen Gratifikationskrisen, da fehlende Anreize für die Motivation und negative Arbeitsanforderungen dazu führen, dass sich Menschen von ihrer Arbeit distanzieren und sich erschöpft fühlen.

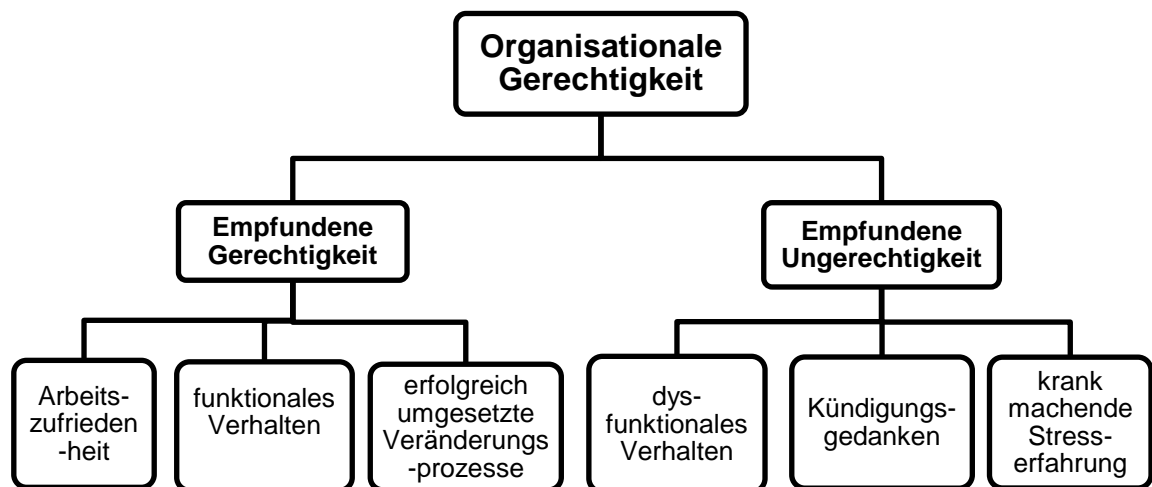
Semmer & Mohr (2001, S. 2) bringen beim „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“ den Begriff „Statuskontrolle“ im Zusammenhang mit Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit und ausbildungsgemäßer Beschäftigung. Kontrolle spielt auch in anderen Modellen der Stressforschung, wie dem „Anforderungs-Kontroll-Modell“ eine wichtige Rolle.

„Interessant ist ferner, dass Erfahrungen bedrohter Kontrolle und enttäuschter Belohnungserwartungen nicht nur der Entwicklung stressassoziierter Krankheiten Vorschub leisten, sondern auch die Arbeitsmotivation schwächen, bis hin zu „innerer Kündigung“, Berufswechsel und vorzeitiger Berufsaufgabe“ (Siegrist 2010, S. 296).

6.2 „Modell der Organisationsgerechtigkeit“

Das amerikanische „Modell der Organisationsgerechtigkeit“ wurde wie Siegrist & Dragano (2007, S 10-16) erläutern, von Greenberg und Cropanzano 2001 sowie Elovainio et al. 2002 entwickelt. Krankmachende Stresserfahrungen finden demnach überall dort statt, wo abhängig Beschäftigte ohne Rechtfertigung ungerecht behandelt und benachteiligt werden. In empirischen Studien wurde belegt, dass das relative Risiko aufgrund psychosozialer Arbeitsbelastungen, die mit dem „Modell der Organisationsgerechtigkeit“ in Verbindung stehen, zu erkranken, im Bereich der Herz- Kreislauf-erkrankungen um das 1 ½ fache erhöht ist. Das Depressionsrisiko war in zwei Studien um 50 Prozent bzw. 80 Prozent erhöht.

Abbildung 2: Modell der Organisationsgerechtigkeit (eigene Darstellung)



Organisationale Gerechtigkeit wird laut Maier et al. (2006, S. 4-8) in Organisationen, z.B. im Zusammenhang mit Aufstiegsentscheidungen, Aufgabenzuweisungen und Kündigungen von Beschäftigten bewertet. Ein Vorfall wird als gerecht im sozialwissenschaftlichen Sinne bezeichnet, wenn er als gerecht wahrgenommen wird. Organisationale Gerechtigkeit meint demnach wahrgenommene Gerechtigkeit. Theoretische Grundlagen des „Modells der Organisationsgerechtigkeit“ liegen in der Equity Theorie von Adams (s.o.). Die Ergebnisse jüngerer Metaanalysen von Cohen-Chaash, Spector,

Colquitt et al. zeigen Zusammenhänge zwischen organisationaler Gerechtigkeit und affektiven Arbeitseinstellungen, wie Arbeitszufriedenheit, sowie funktionalem und dysfunktionalem Verhalten, wie Extrarollenverhalten oder Kündigungsgedanken. Es werden vier Formen von Gerechtigkeit unterschieden: distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit. Distributive Gerechtigkeit stützt sich auf die Equity-Theorie von Adams und meint, dass ein Sachverhalt dann als gerecht wahrgenommen wird, wenn das Verhältnis zwischen dem eigenen Betrag und dem Ertrag dem von Vergleichspersonen entspricht. Prozedurale Gerechtigkeit meint die Wahrnehmung, im Verlauf eines Vorgehens, wie z.B. bei einer Gehaltsverhandlung, fair behandelt worden zu sein oder Einfluss auf das Ergebnis gehabt zu haben. Regeln wurden im gerechten Verlauf als konsistent, Korrekturmöglichkeiten bei Fehlentscheidung als gegeben und Transparenz der Entscheidungsgründe als vorhanden erlebt. Interpersonale Gerechtigkeit beinhaltet die Wahrnehmung, wie soziale Interaktionen ablaufen und besonders den Aspekt des Respektes im Umgang. Der Begriff informationale Gerechtigkeit bezieht sich auf das zeitnahe, wahrheitsgemäße und verstehbare Informationsverhalten von Entscheidungsträgern. Es hat sich noch kein einheitliches Messinstrument zur Messung organisationaler Gerechtigkeit durchgesetzt.

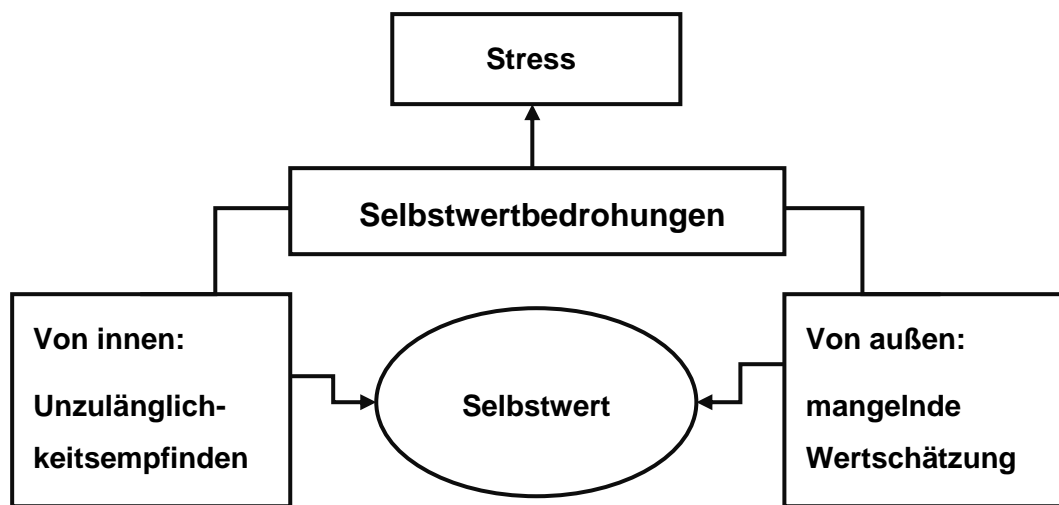
Michel et al. (2009, S. 3) betrachten prozedurale Gerechtigkeit unter Prozessmerkmalen bei Veränderungen. Zu prozeduraler Gerechtigkeit tragen konsistente, objektive Verfahren, Neutralität und Unvoreingenommenheit den Betroffenen gegenüber, Informationsgüte und Ethik in den Entscheidungen bei. Des Weiteren sind die Repräsentativität, mit der die Meinungen aller Interessensgruppen vertreten werden, für das Gerechtigkeitsempfinden entscheidend. Die Bedeutsamkeit organisationaler Gerechtigkeit für die Umsetzung erfolgreicher Veränderungsprozesse ist empirisch belegt.

6.3 “Stress as offence to self Modell”

Für das Wohlbefinden ist ein positiver Selbstwert, als subjektive Bewertung der eigenen Person, wie Semmer, Jacobshagen & Meier (2006, S. 87-90) erläutern, von großer Bedeutung. Menschen bemühen sich darum, ihren Selbstwert zu schützen, aufrechtzuerhalten und zu vergrößern. Im „Stress as offence to self Modell“ (SOS) von Semmer, wird Selbstwertbedrohung durch unterschiedliche Auslöser als Kernursache für Stresserleben verstanden. Selbstwertbedrohungen können demnach durch eigenes Unzulänglichkeitsempfinden (z.B. Misserfolg) oder durch Abwertung von anderen, wie z.B. direkte oder indirekte Herabwürdigung, zustande kommen. Abwertung durch andere kann bei explizit respektlosem Verhalten ebenso empfunden werden, wie auf indi-

rekten Wegen, z.B. durch das zur Verfügung stellen mangelhafter Arbeitsmaterialien oder Arbeitsaufgaben, die als illegitim empfunden werden. Auch die Art und Weise, wie soziale Unterstützung gegeben wird (z.B. belehrend, von oben herab), kann den Selbstwert bedrohen. Fehlende Wertschätzung in Organisationen begünstigt bei Mitarbeitern ein schlechtes Wohlbefinden und geringe Arbeitszufriedenheit. Durch Wertschätzung am Arbeitsplatz wird dagegen Arbeitszufriedenheit gesteigert und die Gesundheit der Mitarbeiter gefördert.

Abbildung 3: Stress as offence to self Modell (eigene Darstellung)



Jacobshagen & Semmer (2009, S. 11-14) sehen Kunden nach den Vorgesetzten im Organisationskontext als die wichtigsten Quellen von Wertschätzung. Neben Formen des mündlichen Lobes, sind Präsente und Folgeaufträge für diese Gruppe weitere Möglichkeiten ihre Wertschätzung zu zeigen. Im Zusammenhang mit der Wertschätzung von Vorgesetzten standen Lob, Belohnungen und verbesserte Arbeitsbedingungen im Vordergrund.

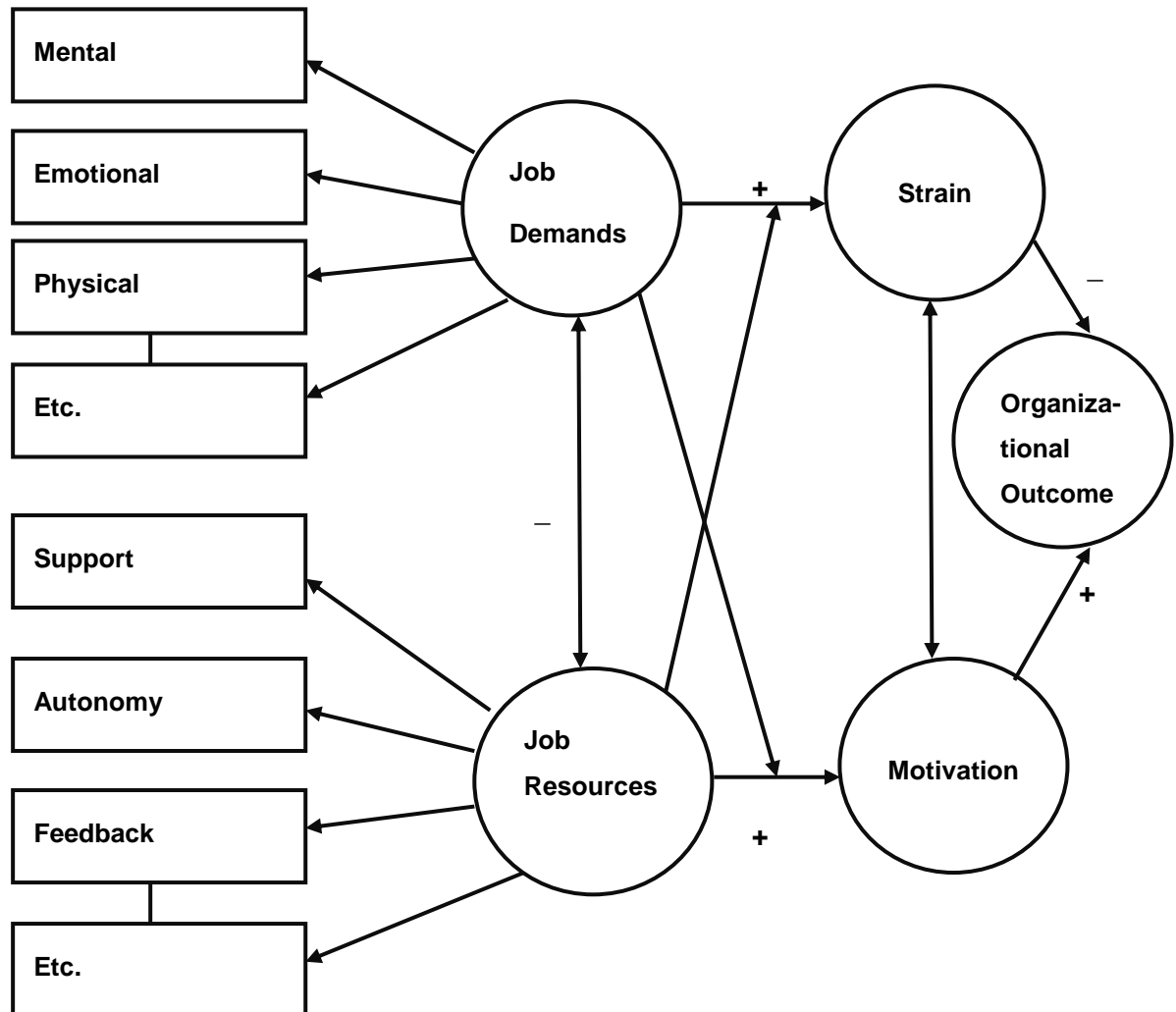
Böhringer (2009, S. 14-15) stellt dar, dass dem „Stress as offence to self Modell“ (SOS) zufolge Stress entsteht, wenn der Selbstwert einer Person, z.B. durch das Infrage stellen persönlicher Ziele bedroht wird. Daneben ist es wichtig, die vorhandenen Ressourcen zu betrachten, die durch das Vorhandensein von Selbstwert entstehen. Zum Schutz des Selbstwertes wird negatives Feedback abgewehrt und auf soziale Unterstützung verzichtet, wenn diese den Selbstwert zu schmälern droht. Fairness, Gerech-

tigkeit und Wertschätzung als wesentliche Items im Stressgeschehen verbinden das „SOS Modell“ mit dem „Modell beruflicher Gratifikationskrisen“. Das „SOS Modell“ sieht Wertschätzung als wesentlichen positiven Effekt für Zufriedenheit, Motivation und Befinden.

6.4 “Job Demands Ressources Modell“

Das „Job Demands Ressources Modell“ (JDR) von Baker und Demerouti stellt laut Nerdinger, Blickle & Schaper (2011, S. 482-483) den Ressourcenaspekt zur Erklärung von Stressentstehung in den Vordergrund. Ein Beanspruchungsprozess kann demzufolge durch das Vorhandensein von physikalischen, physischen, psychologischen, sozialen und organisationalen Ressourcen abgepuffert werden. Solche Ressourcen können neben Entscheidungsspielräumen z.B. Aspekte des Tätigkeitsumfeldes, wie soziale Unterstützung oder qualitativ hochwertige Arbeitsmittel sein. Anforderungen werden als nicht notwendigerweise negativ für das Beanspruchungserleben gewertet, sie können auch anregende Wirkung haben. Im „JDR Modell“ stehen zwei Prozesse im Vordergrund. Der Wirkzusammenhang zwischen Tätigkeitsanforderungen und Stress wird beschrieben als hohe Anstrengung oder Überforderung, bei nicht ausreichender Erholung, um den Anforderungen zu genügen. Als weiterer Prozess in der Stressentstehung wird im „JDR Modell“ die Erlangung von Tätigkeitsressourcen unter dem Aspekt der Arbeitsmotivation betrachtet. Bei vorhandenen Ressourcen verbessern sich die Leistung, das Engagement und die Einstellung zur Arbeit, wodurch die organisationale Wertschöpfung erhöht wird. Besonders Ressourcen, die grundlegende psychische Bedürfnisse befriedigen, können effektiv zu Anstrengungsminderung beitragen und Erholung fördern. Der angedrohte oder tatsächliche Verlust von Ressourcen kann zu Stresserleben führen, indem Überforderungsängste und Motivationsverlust entstehen. Als Hauptwirkfaktoren wurden in empirischen Studien zum „JDR Modell“ die Ausprägung der Anforderungen wie Zeitdruck oder Emotionsarbeit, mit ihrem Einfluss auf den Gesundheitszustand, mit Absentismus in Zusammenhang gebracht. Die Ausprägung der Tätigkeitsressourcen wie soziale Unterstützung oder Leistungsfeedback zeigten einen wesentlichen Zusammenhang zu Arbeitsengagement, Commitment und Fluktuationsabsichten. Als bedeutsamste Stresspuffer haben sich im Umgang mit aggressiven Klienten der Grad der Autonomie der Tätigkeit und erhaltenes Feedback erwiesen. Weitere Ressourcen waren in diesem Zusammenhang soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und das Angebot professioneller Weiterbildungen.

Abbildung 4: Job Demands Ressources Modell
(Bakker & Demerouti 2007, S. 313)



Hering (2008, S. 107-109) bewertet das „JDR Modell“ in Anlehnung an arbeitspsychologische Belastungs- Beanspruchungsmodelle als Gleichgewichtsmodell von Arbeitsstress. Einflüsse aus der Arbeit wirken auf den Menschen und seine Bewältigungsvoraussetzungen ein und führen als Reaktionen kurzfristig zu erwünschter oder beeinträchtigender Beanspruchung, die langfristig positive oder negative gesundheitliche Folgen mit sich bringen. Als energiebezogener Prozess wird die Bedeutung von Anforderungen und Belastungen bei der Burnoutentstehung auf der einen Seite betrachtet. Die Stressachsen werden demnach aktiviert, wenn Menschen unter Arbeitsanforderungen Strategien zum Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit nutzen. Die starke dauerhafte

Aktivierung der Stressachsen und Verausgabung der verfügbaren Ressourcen hat ungünstige Folgen für die Gesundheit. Auf der anderen Seite wird die Bedeutung der Ressourcen als motivationaler Prozess für Engagement und Bindung im Unternehmen hervorgehoben. Ressourcen sind in diesem Verständnis, Belohnung, Rückmeldung, Kontrolle, Beteiligung, Arbeitsplatzsicherheit und Unterstützung durch Vorgesetzte. Arbeitsressourcen stehen in positivem Zusammenhang mit subjektivem Wohlbefinden, intrinsischer Motivation, geringen Fehlzeiten und Job-Wechselabsichten.

6.5 Fazit der Einbettung des psychologischen Arbeitsvertrages in die Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen

Bezug nehmend auf die Forschungsfrage wie sich das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages in relevante theoretische Modelle zur Untersuchung psychosozialer Arbeitsbelastung einbetten lässt, zeigen sich aus Sicht der Verfasserin Parallelen. Auf der Seite der subjektiven Interpretation von Arbeitsbeziehungen des Arbeitnehmers oder Arbeitgebers, hat der psychologische Arbeitsvertrag Ähnlichkeiten zum Verständnis des transaktionalen Stressmodells von Lazarus. Das „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“, das „Modell der Organisationsgerechtigkeit“, das „Job Demands Resources Modell“ und das „Stress as offence to self Modell“ lassen sich ebenfalls in das transaktionale Stressmodell einordnen, welches hervorhebt, dass nicht die objektiven Reize für die Stressentstehung relevant sind, sondern deren subjektive Bewertung. Vor dem Hintergrund der Situationsdeutung im Verhältnis zum eigenen Bewältigungspotential variiert dem entsprechend der Stressgehalt.

Des Weiteren liegt dem Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages wie dem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen und dem „Modell der Organisationsgerechtigkeit“ als theoretischer Hintergrund die Equity Theorie von Adams zugrunde. Hierbei handelt es sich um eine Theorie, die die Gerechtigkeit von Austausch in sozialen Vergleichsprozessen hervorhebt und postuliert, dass Menschen immer wieder bestrebt sind, Ausgewogenheit zu erlangen. Diese Regulierung der Ausgewogenheit kann ebenso zu einem „Zurückfahren“ des eigenen Arbeitseinsatzes und Engagements führen wie zur Steigerung eigener Bemühungen. Wenn die innere Regulierung und deren äußere Umsetzung (im Sinne einer moralischen Ökonomie) längerfristig nicht gelingen können, kann dies zu negativen Auswirkungen auf Wohlbefinden und Gesundheit führen.

Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages verbindet aus Sicht der Verfasserin die Stressforschung mit der Forschung zur Organisationsgerechtigkeit. Es schließt eine verbindende Klammer zwischen den vorgestellten Modellen zur Untersuchung psychosozialer Arbeitsbelastungen, so dass sich durch die Betrachtung der verschiedenen Elemente aus den Modellen ein Bild des Ist-Zustandes des psychologischen Arbeitsvertrages einer Person entwickeln ließe.

Mangelnde Reziprozität ist im Verständnis des psychologischen Arbeitsvertrages ein bedeutender Stressor. Den Bruch eines psychologischen Arbeitsvertrages könnte man somit mit einer Gratifikationskrise vergleichen. In diesem Sinne würde sich das „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“ auf der Risikofaktorenebene bewegen, und das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages ermöglicht, auf der Schutzfaktorenebene einzubeziehen, was Menschen brauchen, um in ihren Erwartungen nicht enttäuscht zu werden. Somit ließe sich Gesundheit fördern, indem ein transparentes Erwartungsmanagement betrieben würde. Der Aspekt der Statuskontrolle im „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“, in dem auch Aufstiegschancen und Arbeitsplatzsicherheit im Fokus stehen, greift Erwartungen von Mitarbeitern im Rahmen traditioneller psychologischer Verträge auf.

Auch das „Modell der Organisationsgerechtigkeit“ bewegt sich aus Sicht der Verfasserin eher auf der Risikofaktorenebene, indem es mangelnde Organisationsgerechtigkeit und daraus entstehende krankmachende Stresserfahrungen erforscht. Gerechtigkeit wird im „Modell der Organisationsgerechtigkeit“ mit der subjektiv wahrgenommenen Gerechtigkeit des Einzelnen gleichgesetzt. Gerechtigkeitsempfinden bezieht sich beispielsweise auf wahrgenommene Aufstiegsentscheidungen, Aufgabenzuweisungen und Kündigungen. Hier gibt es eine Verbindung zum „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“ auf Ebene der wahrgenommenen Reziprozität und ebenfalls zum psychologischen Arbeitsvertrag und der Wahrnehmung des Zustandes der gegenseitigen Austauschvereinbarungen. Im Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages ist Gerechtigkeit neben Anerkennung und Vertrauen nur ein sozialmoralischer Aspekt, der betrachtet wird.

Das „Stress as offence to self Modell“ (SOS) bewegt sich nach Ansicht der Verfasserin mit dem Blickwinkel auf selbstwertbedrohende Auslöser von Stress sowohl auf der Risikofaktorenebene, als auch auf der Ebene der Schutzfaktoren, indem Wertschätzung als gesundheitsfördernder Faktor benannt wird. Das Vorhandensein von Selbstwert wird als Ressource betrachtet, was eine Verknüpfung zum „Job Demands Resources Modell“ zulässt. Eine Verbindung zwischen „SOS Modell“ und „Modell der

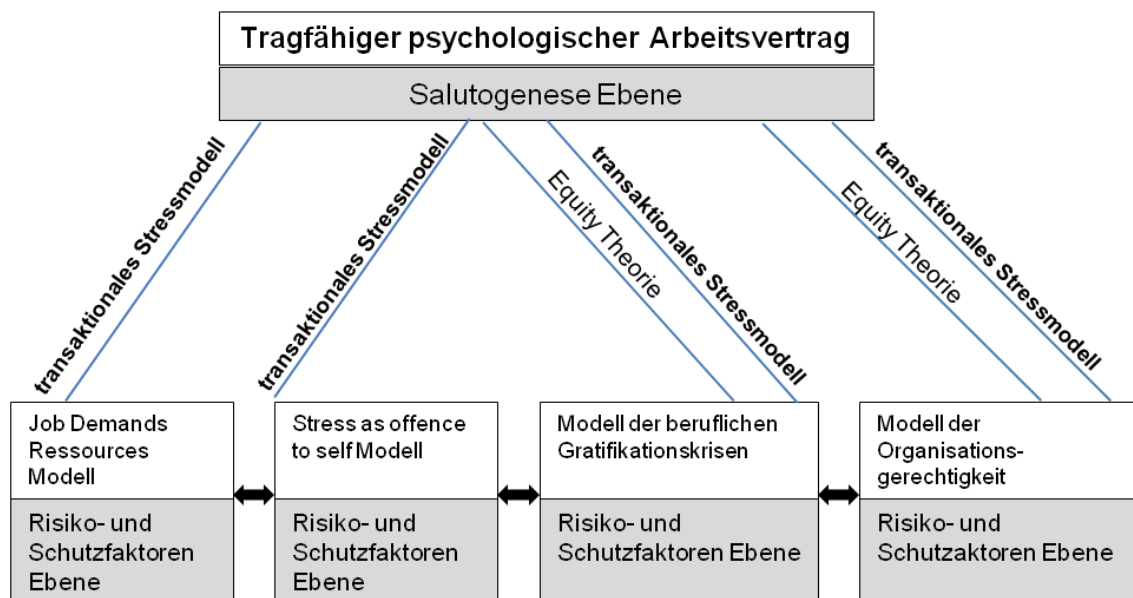
beruflichen Gratifikationskrisen“ besteht auf der emotionalen Ebene der Gratifikation im Sinne von Anerkennung und Wertschätzung. In tragfähigen, unverletzten psychologischen Arbeitsverträgen ist das Selbstwerterleben der Mitarbeiter in der Organisation durch Handlungen des Arbeitgebers nicht bedroht. Mitarbeiter fühlen sich ausreichend gewürdigt und wertgeschätzt, was als wesentliche Ressource für das Wohlbefinden und die Gesundheitsförderung betrachtet werden kann.

Das „Job Demands Resources Modell“ (JDR) als Gleichgewichtsmodell der Stressforschung bewegt sich sowohl auf Ebene der Risikofaktoren im Sinne von Arbeitsbeanspruchungen, als auch auf Schutzfaktorenebene durch den Blick auf Ressourcen, die die Belastungen abpuffern können. Die erfüllten Erwartungen, die einem tragfähigen psychologischen Arbeitsvertrag zugrunde liegen, könnten aus Sicht der Verfasserin als Ressourcen betrachtet werden. Hierzu gehört unter anderem Arbeitsplatzsicherheit, Unterstützung durch Vorgesetzte, Vertrauen sowie die Empfindung gerecht behandelt und anerkannt zu werden. Arbeitsressourcen stehen dem „JDR Modell“ zufolge in positivem Zusammenhang mit subjektivem Wohlbefinden, was den Rückschluss auf gesundheitsförderndes Potential durch die Förderung von tragfähigen psychologischen Arbeitsverträgen nahe legt. Verletzungen des psychologischen Arbeitsvertrages wären im Sinne des „JDR Modells“ als Ressourcenverluste zu bewerten, die zu Stresserleben und Motivationsverlusten führen.

Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages verbindet nach Ansicht der Verfasserin die wesentlichen in den vorgestellten Modellen der Stress- und Gerechtigkeitsforschung vorgestellten Aspekte. Es basiert auf Arbeitszufriedenheitsforschung mit der Bewertung von Diskrepanzen zwischen Erwartungen und deren Erfüllung. Im Unterschied zu den vorgestellten Modellen der Stress- und Gerechtigkeitsforschung bietet das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages die Möglichkeit vergleichende interaktionsrelevante Aspekte in der Betrachtung der Erwartungen beider Vertragspartner zugrunde zu legen. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer können die Erwartungen in psychologischen Arbeitsverträgen transparent gemacht und dadurch Unsicherheiten reduziert werden. Das Konzept bietet in diesem Zusammenhang Möglichkeiten, nicht nur als theoretisches Erklärungsmodell, sondern auch zur konkreten Methoden- und Maßnahmenentwicklung auf organisationaler Ebene im Sinne eines transparenten Erwartungsmanagements eingesetzt zu werden. Die vorgestellten Modelle könnten diesbezüglich als theoretischer Hintergrund zur Entwicklung von Methoden im Rahmen der Gestaltung tragfähiger psychologischer Arbeitsverträge genutzt werden.

Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages hat gesundheitsförderndes Potential im Verständnis der Salutogenese. In der Metapher der Salutogenese vom Fluss des Lebens gedacht, geht es für jeden Mitarbeiter darum, ein guter Schwimmer im beruflichen Umfeld zu werden. Die Unterstützung dabei durch den Arbeitgeber liegt im Interesse der Organisation, da die Mitarbeiter im übertragenen Sinne das „Mannschaftstrikot“ des Unternehmens tragen. Der psychologische Arbeitsvertrag bietet Möglichkeiten für Mitarbeiter und Arbeitgeber, den Fluss gemeinsam in ihrem Kontext zu definieren und soweit möglich zu gestalten. Auch die soziale Einbettung einzelner Personen und ihrer unterschiedlichen psychologischen Verträge mit ihren Arbeitgebern, sowie ihrer psychologischen Verträge untereinander als Kollegen, Arbeitsgruppen oder Abteilungen sind zu betrachten. Dieses Geflecht an psychologischen Verträgen wird durch vergangene Erfahrungen der Einzelnen in seinen Erwartungen geprägt und hat Einfluss auf die Wahrnehmung der Organisation von außen. In diesem systemischen Verständnis ist es einleuchtend, dass Veränderungen an den psychologischen Arbeitsverträgen einzelner Organisationsmitglieder auch Auswirkungen auf das gesamte Geflecht haben.

Abbildung 5: Einbettung des psychologischen Arbeitsvertrages in Modelle zur Untersuchung von psychosozialen Arbeitsbelastungen (eigene Darstellung)



7 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Die Hypothese, dass der tragfähige psychologische Arbeitsvertrag Schutzfaktoren zur Gesundheitsförderung bietet, hat sich, wie im Folgenden erläutert wird, aus Sicht der Verfasserin bestätigt.

Die individuellen Interpretationen der Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und ihre subjektiven Bewertungen, wie sie von den einzelnen Vertragspartnern in psychologischen Arbeitsverträgen vorgenommen werden, lassen sich in das transaktionale Stressmodell einordnen. Für die Entstehung von Stress sind in diesem Verständnis die subjektiven Bewertungen von objektiven Reizen verantwortlich.

Mangelhaft wahrgenommene Reziprozität, wie beispielsweise eine fehlende Loyalitätsbalance, wirkt mit einer ähnlichen Stärke als Stressor, wie tätigkeitsbezogene Stressoren und kann zu Gratifikationskrisen führen. Gebrochene psychologische Verträge verletzen das Gerechtigkeitsempfinden, Vertrauen und Selbstwernerleben, was wie die Verknüpfung vorliegender Studienergebnisse zeigt, für die Mitarbeiter negative gesundheitliche Auswirkungen hat. Bei einem als Verrat empfundenen Vertragsbruch kann es zu emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter bis hin zur Depression kommen. Innere Kündigungen können bei den betroffenen Mitarbeitern psychosomatische Erkrankungen begünstigen.

Die empfundene Erfüllung psychologischer Verträge hat positive Auswirkungen auf Wohlbefinden und Gesundheit. Gerechtigkeit im Austausch mit einer empfundenen Ausgewogenheit der moralischen Ökonomie ist ein Aspekt der Gesunderhaltung in tragfähigen psychologischen Verträgen. Anerkennung und Wertschätzung bei Einhaltung von Versprechen führt in unverletzten psychologischen Verträgen zu einem stabilen Selbstwernerleben der Mitarbeiter, was als protektiver Faktor zu werten ist. Vertrauen durch das Erleben von Erwartungserfüllung in der Vergangenheit ist ein gesundheitsfördernder Faktor mit positiver Zukunftswirkung. Gerechtigkeitsempfinden, Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen in tragfähigen psychologischen Verträgen, wirken als Job-Ressourcen, die als Schutzfaktoren Belastungen abpuffern können und gesundheitsfördernd wirken.

Der psychologische Arbeitsvertrag bietet die Möglichkeit, durch eine vergleichende Offenlegung der Erwartungen und Bewertungen der Vertragspartner, die Ebene der subjektiven Bewertung von Außenreizen zu verlassen und damit Stresserleben zu re-

duzieren. Dieser interaktionsrelevante Aspekt in psychologischen Verträgen, hat für Mitarbeiter gesundheitsförderndes Potential und für Unternehmen wertschöpfende Relevanz. Der systemische Gedanke, dass die psychologischen Arbeitsverträge Einzelner Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit des gesamten psychologischen Vertragsgeflechtes im Unternehmen haben, macht eine praktische Umsetzung und systematische Offenlegung von psychologischen Arbeitsverträgen relevant.

Erwartungen nicht zu enttäuschen und Vertrauen aufzubauen erscheint aus Sicht der Verfasserin Potential zu haben, Menschen im Setting Arbeitsplatz gesund zu erhalten. In diesem Zusammenhang wirken sich partizipative Strukturen, effektive Kommunikation, gute Beziehungen zu Vorgesetzten und Vertrauen in die Organisation positiv auf die Tragfähigkeit psychologischer Verträge aus.

Zur Bestätigung der Hypothese, dass sich konkrete Methoden und Maßnahmen entwickeln lassen, die die Tragfähigkeit des psychologischen Arbeitsvertrages verbessern, fehlen bisher dementsprechende Studien und Forschungsergebnisse. Aufgrund der vorliegenden Daten und deren Verknüpfung liegt die Validität dieser Hypothese jedoch nahe und macht einen dringenden, praxisrelevanten Forschungsbedarf im deutschsprachigen Raum deutlich. Zur Umsetzung von betrieblicher Gesundheitsförderung durch Offenlegung und Gestaltung psychologischer Arbeitsverträge in Unternehmen, erscheint es notwendig, valide und evaluierbare Maßnahmen und Methoden zu entwickeln. Die vorgestellten Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen, die den Istzustand eines psychologischen Arbeitsvertrages abbilden können, könnten als theoretischer Hintergrund zur Entwicklung von Methoden im Rahmen der Gestaltung tragfähiger psychologischer Arbeitsverträge genutzt werden.

Weiterer Forschungsbedarf scheint in der Erforschung des Zusammenhanges zwischen Erfüllung psychologischer Verträge und Wohlbefinden in Längsschnittstudien zu bestehen. Auch die interaktive Wirkung von personalen und organisationalen Ressourcen, wie Vertrauen als wichtiger Faktor für die Organisation und gesundheitsfördernder Faktor für die Mitarbeiter, erscheint der Verfasserin forschungsrelevant. Die Forschung zu gesundheitlichen Auswirkungen atypischer Beschäftigungen und der Rolle von Bindung für das Wohlbefinden, wirkt für die weitere Gestaltung von Veränderungsprozessen und Unternehmensstrukturen nutzbringend. Darüber hinaus erscheinen mehr qualitative Studien und langfristig angelegte empirische Untersuchungen zur Entwicklung psychologischer Verträge vielversprechend.

8 Erkenntnisse für das Setting Arbeitsplatz

Die vorliegenden Forschungsergebnisse zum psychologischen Arbeitsvertrag und seiner Entwicklung in Zeiten zunehmender Flexibilitätsanforderungen für Organisationen machen deutlich, dass sich das Bindungsverhalten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern lockert. Zugleich gibt es weiterhin einen hohen Anteil relational empfindender Mitarbeiter in Deutschland. Arbeitsplatzsicherheit ist für Mitarbeiter nach wie vor das höchste Sicherheitsinteresse, welches jedoch nicht immer gewährleistet werden kann (vgl. Kap. 5.2.1.1).

Das Menschenbild transaktionaler Verträge geht von Opportunismus, Emotions- und Ideallosigkeit aus und kann mit dieser Annahme in eben diese Eigennutzorientierung führen (vgl. Kap. 5.2.1.3). Soziale Unterstützung wird als wesentlicher Schutzfaktor ermittelt, der in Form von Anerkennung durch Vorgesetzte zu selten gegeben wird (vgl. Kap. 4.2). Gesunderhaltende Faktoren zeigten sich in der Vorhersehbarkeit von Belastungen, gegebenen Einflussmöglichkeiten sowie dem Vorhandensein von individuellen und kollektiven Zielen (vgl. Kap. 4.3).

In traditionellen psychologischen Arbeitsverträgen ist neben der Arbeitsplatzsicherheit die Möglichkeit des internen Aufstieges eine wichtige Erwartung. Auch in neuen psychologischen Verträgen wird die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) als Erwartung genannt. Die Förderung der Employability der Mitarbeiter dient dem Unternehmen zur Sicherung des benötigten Qualitätsniveaus und kann den Mitarbeitern Sicherheit durch ihre eigenen Kompetenzen, statt durch reine Betriebs- oder Berufszugehörigkeit geben.

Die psychologischen Verträge von Mitarbeitern können, entsprechend der sozialen Vielfalt der Belegschaftsmitglieder (Männer, Frauen, verschiedene Altersgruppen, Menschen aus unterschiedlichen Kulturen) und ihrer individuellen Einschätzungen, Bedürfnisse und Erwartungen, sehr unterschiedlich sein. (vgl. Kap. 5.2.1.1). Die Art des Gebundenseins zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wirkt sich auf der Verhaltensebene auf die Bereitschaft, sich loyal und eigenverantwortlich zu engagieren aus, und hat auf der Ebene individueller Emotionen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitern. Gerade in Zeiten von Veränderungsprozessen in Betrieben sind Unternehmen auf die Loyalität, die Bereitschaft zu Extrarollenverhalten und die gesundheitliche Stabilität ihrer Leistungsträger angewiesen. Es erscheint der Autorin empfehlenswert, den psychologischen Arbeitsvertrag im Human Resource Mana-

gement gezielt einzusetzen, um implizite Erwartungen transparent bearbeiten zu können. Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit, zur Einsetzbarkeit des psychologischen Arbeitsvertrages für die betriebliche Gesundheitsförderung im Setting Arbeitsplatz, werden im Folgenden unter den Aspekten Vertrauen, Fairness / Gerechtigkeit und Anerkennung / Wertschätzung erläutert.

Betriebliche Gesundheitsförderung durch Nutzung des psychologischen Arbeitsvertrages im Hinblick auf den Aspekt Vertrauen:

Vertrauen ist eine wesentliche Ressource, die für die Wertschöpfung im Unternehmen, die Gesundheit der Mitarbeiter und auch für die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens nach außen, eine Rolle spielt. Um Vertrauen in Unternehmen aufzubauen und zu erhalten, ist es wichtig Versprechen einzuhalten, Erwartungen abzufragen und Enttäuschungen möglichst zu vermeiden. Für beide Vertragspartner ist es hilfreich zu wissen, woran sie sind und sich über die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen im Klaren zu sein (vgl. Kap. 5.2.1.3). Förderlich für das Vertrauen der Mitarbeiter zu sich selbst ist es, wenn sie sich den an sie gestellten Anforderungen gewachsen zu fühlen und Unterstützung bei der Aktualisierung ihrer fachlichen Kompetenzen bekommen. Das Vertrauen zu Kollegen und direkten Vorgesetzten hat mit glaubwürdigen Kommunikationsprozessen, Wissens- und Informationsmanagement zu tun. Das Vertrauen zur oberen Führung ist an ihre unternehmerische Verantwortung gekoppelt und daran dass es ihnen gelingt, in unsicheren Zeiten mit gutem Beispiel voran zu gehen (vgl. Kap. 5.2.1.4). Die Offenlegung von Unternehmensstrategien ist ein wesentlicher Aspekt der das Vertrauen der Mitarbeiter stärkt. Über transparente, zeitnahe und proaktive Informationspolitik kann Klarheit über die weitere Zukunftsplanung im Unternehmen gegeben werden. Für das individuelle Sicherheitsempfinden ist es hilfreich, Mitarbeitern möglichst viel Kontrolle über ihren Status im Unternehmen zu geben. Der Glaube an den Sinn der eigenen Tätigkeit erhöht das Vertrauen und die Motivation für eine wichtige Sache einzustehen (vgl. Kap. 5.2.1.1). Nach Kündigungswellen muss das Vertrauen der „Überlebenden“ neu aufgebaut werden, da diese eine Wiederholung der Ereignisse befürchten und sich sonst vom Unternehmen abwenden. Die psychologischen Verträge der Mitarbeiter sollten demzufolge nach Kündigungswellen explizit thematisiert und neu modelliert werden. Mitarbeiter benötigen Zeit sich an die neuen Verhältnisse anzupassen und sich emotional von dem Erlebten zu erholen (vgl. Kap. 5.2.1.2). Die Grundlagen von Vertrauenswürdigkeit sind laut Pfitzer und Hargrave (2005, S. 101-102) Ausgewogenheit und Gerechtigkeit. Ein Gleichgewicht zwischen

Geben und Nehmen herzustellen, wird als angeborene Triebfeder zur Gerechtigkeit bezeichnet.

Betriebliche Gesundheitsförderung durch Nutzung des psychologischen Arbeitsvertrages im Hinblick auf die Aspekte Fairness und Gerechtigkeit:

Für das „Commitment to change“ ist die Information über getroffene Entscheidungen und deren Rechtfertigung wichtig. Unternehmen sollten pro-aktiv Erklärungen für nicht einhaltbare Versprechen geben, wenig Interpretationsspielraum lassen und Angebote zu Alternativen machen und verhandeln (vgl. Kap. 5.2.1.2). Die Annahme eines „Homo reciprocus“, der gleiches mit gleichem vergilt, wird im Rahmen dieser Arbeit bestätigt. Erfüllte und übererfüllte Erwartungen lösen Verpflichtungsgefühle bei den Mitarbeitern aus. Angebote des Unternehmens, wie beispielsweise häusliche Telearbeit, werden von Mitarbeitern als vertrauensfördernd erlebt und mit höherem Verpflichtungsgefühl vergolten (vgl. Kap. 5.2.1.3). Loyalitätserwartungen an Mitarbeiter implizieren Loyalität vom Unternehmen für seine Mitarbeiter. Eine Loyalitätsbalance zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beinhaltet in Zeiten von neuen psychologischen Verträgen eine neue Form von Personalarbeit statt lebenslanger Arbeitsplatzsicherheit. Mit Laufbahnplanung, leistungsorientierter Vergütung und Qualifizierungsmaßnahmen kann Fairnessempfinden entstehen. Laufbahnberatung und Beratung zur Steigerung der Employability durch Weiterbildung, auch von älteren Mitarbeitern, werden zu wichtigen Aufgaben in der Personalarbeit, besonders mit Blick auf den demographischen Wandel (vgl. Kap. 5.2.1.2). Ungleichbehandlungen von Kern- und Peripheriemitarbeitern bringen laut Haunschild (2002, S. 589) bei nicht erfüllten Fairnesserwartungen Konflikte bis zur Destabilisierung der Kernbelegschaft mit sich.

Wenn Loyalität von Mitarbeitern gefordert wird, und diese beispielsweise zu Lohnkürzungen bereit sein sollen, muss auch die verantwortliche Managementebene ihre Bereitschaft zu Verzicht zeigen. Die Einkommensentwicklung und Leistung von Topführungskräften und die von Mitarbeitern liegt inzwischen so weit auseinander, dass dies im Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter inzwischen schwer zu vermitteln ist. Organisationen, die Treue und Zugehörigkeitsgefühle erwarten, müssen diese auch den Mitarbeitern gegenüber zeigen (vgl. Kap. 5.2.1.1). Mitarbeiterorientierte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse gehören zur professionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen. Dies beinhaltet transparente Entscheidungen, was Aufstiegsentscheidungen, Aufgabenzuweisungen und Kündigungen anbelangt. Bei Fehlentscheidungen sollten Korrekturmöglichkeiten gegeben sein, die auch an Mitarbeiter vermittelt werden können. Auch konsistente, objektive Verfahren, Neutralität und Unvoreinge-

nommenheit sowie ethisch korrekte Entscheidungen verstärken die Mitarbeiterbindung innerhalb von Veränderungsprozessen. Wie Hornberger (2002, S. 556) darstellt, erschwert Unausgewogenheit zwischen Arbeitgeberanforderungen und Angeboten auch die Nutzung von Potentialen. So werden lange Anwesenheitszeiten erwartet, obwohl Vertrauensarbeitszeit proklamiert wird, und es gibt nach wie vor eine „Karrieresperre“ für Teilzeitkräfte und eine „Teilzeitsperre“ für Führungskräfte.

Kündigungen werden von den im Unternehmen Verbleibenden als mehr oder weniger fair erlebt. Transparente und verstehbare Kriterien offenzulegen, hilft um Fehlinterpretationen zu vermeiden (vgl. Kap. 5.2.1.2). Frühzeitige Klarheit über vorhandene oder nicht vorhandene Perspektiven kann das Enttäuschungspotential bei Mitarbeitern senken. Bindungslosigkeit als gesunde Form emotionalen Haushaltens und Anpassungsvorteil bei Mitarbeitern ohne Perspektive im Unternehmen sollte thematisiert und akzeptiert werden (vgl. Kap. 5.2.1.4).

Betriebliche Gesundheitsförderung durch Nutzung des psychologischen Arbeitsvertrages im Hinblick auf die Aspekt Anerkennung und Wertschätzung:

Anerkennung als fundamentales individuelles Bedürfnis wird in Unternehmen zum umkämpften Gut, besonders wenn es Mangelware ist. Wertschätzung innerhalb einer solidarischen Gemeinschaft ist für Wertschöpfung und Gesundheit relevant (vgl. Kap. 5.2.1.1). Wie Zwack, Muraitis und Schweitzer (2011) in ihrem Beitrag darstellen, fühlen sich 58 Prozent der Beschäftigten in Europa nicht ausreichend wertgeschätzt. Obwohl die Wichtigkeit von Wertschätzung für Wertschöpfung und Gesundheit von niemandem bezweifelt wird, verändert sich nichts am empfundenen Wertschätzungsmangel. Wertschätzungsmangel wird besonders auf der Ebene der Anerkennung durch Vorgesetzte und zwischen Professionen beklagt. Wertschätzung lässt sich in einem Stufenmodell wie folgt darstellen:

1. Anwesenheit wahrnehmen:

- Höflichkeit
- Lächeln
- Grüßen / Verabschieden
- Rücksicht darauf, dass noch jemand da ist...

2. Funktion ernst nehmen:

- Mitarbeiter in Profession ansprechen
- Lob und Kritik
- Verhältnis zwischen Kern- und Zusatzaufgaben

3. Person ansprechen:

- persönlich wichtig / angesprochen
- an Lebenssituation Anteil nehmen

Keine Wertschätzung als chronischer Zustand fußt auf wiederholtem Ausbleiben von Höflichkeiten, der Unklarheit bei Wertschätzungsspendern, was wertzuschätzen ist und der Haltung, dass vieles selbstverständlich sei und nicht gewürdigt werden müsse. Des Weiteren sind Organisationen darauf angewiesen, ihre Mitarbeiter austauschbar zu halten, was eine Personenorientierung unwahrscheinlicher macht. Für Führungskräfte als Wertschätzungsspender ist das Schema der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg hilfreich, es zeigt, wie wertschätzende Kommunikation stattfinden kann. Als Regel sollte fünfmal mehr wertschätzende Anerkennung gegeben werden, als kritische Interaktion stattfindet.

Eine weitere Anregung, wie sich Unternehmen dem Thema Wertschätzung stellen können, ist der „Anerkennende Erfahrungsaustausch“, den Geißler et al. (2007, S. 23-26) darstellen. Anerkennung wird in diesem Zusammenhang als ernsthaftes Interesse an den Mitarbeitern, ihren Leistungen, Einschätzungen und Empfehlungen definiert. In diesem Konzept finden Dialoge zwischen Führungskraft und gesundem Leistungsträger statt, in denen sein Engagement für die Firma gewürdigt wird und man sich nach seinen Einschätzungen zum Thema Stärken und Schwächen des Unternehmens bezüglich Arbeit und Gesundheit erkundigt. Diese Einschätzungen der gesunden Mitarbeiter als interner Berater dienen dann als wesentliche, ergänzende Planungsgrundlage für Veränderungen im Unternehmen. Die Zuwendung zu den gesunden Leistungsträgern unterscheidet dieses Konzept von anderen Vorgehensweisen, in denen meist die Erkrankten im Fokus stehen.

In Veränderungsprozessen mit Ansprüchen an Restrukturierungs- und Lernbereitschaft von Mitarbeitern ist es wichtig, die vorhandenen Kompetenzen explizit wertzuschätzen und die Vorteile einer Erweiterung seines Kompetenzprofils für den Mitarbeiter transparent zu machen. Bei neuen Anforderungen an Mitarbeiter nach Restrukturierungen, muss möglicherweise die Person-Job-Passung erst wieder hergestellt werden, um gute Arbeitsleistungen und organisationales Commitment zu erhalten. Der bisherige Berufsweg von Mitarbeitern sollte auch in Veränderungsprozessen mit anderen Anforderungen als den gewohnten gewürdigt werden. Enttäuschte Karriereerwartungen und erlebten Einflussverlust gilt es zu thematisieren und für den Mitarbeiter einen würdigen Ausweg zu finden (vgl. Kap. 5.2.1.2). Das Verhalten von Vorgesetzten hat einen starken Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Angemessenes Führungsverhalten, was Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter anbelangt, sollte systematisch

geschult werden. Führungskräfte brauchen besonders in Phasen von Personalabbau selbst Unterstützung, um sowohl mit ihren eigenen Emotionen als auch den anstehenden kommunikativen Herausforderungen den Mitarbeitern gegenüber umgehen zu können. Supervisions- oder Coachingangebote können dazu beitragen, Führungskräfte in diesen Zeiten zu stärken. In Kommunikationsprozessen ist Klarheit wichtig, um Missverständnisse bezüglich der Erwartungen, in welchen Bereichen von einer Holschuld der Mitarbeiter oder Bringschuld der Arbeitgeber ausgegangen werden kann, zu vermeiden (vgl. Kap. 5.2.1.3). Nach Outsourcing / Fusionen etc. ist es im Interesse des Unternehmens, sich das Zugehörigkeitsgefühl und die berufliche Heimat der Mitarbeiter wieder neu zu erarbeiten. Sichtbares Interesse an deren Commitment und deutliches Gewollt sein, hilft, Erwartungsstrukturen zu ermitteln, an die sich anknüpfen lässt (vgl. Kap. 5.2.1.3). Kommunikationsstrukturen können im Hinblick auf Wertschätzung der Mitarbeiter unter die Lupe genommen werden. Möglicherweise gilt es erst einmal eine dicke Schicht von Resignation, Ängsten und Sprachlosigkeit zu durchdringen, bis sich eine wertschätzende Kultur umsetzen lässt. Zwischen Abteilungen, Projektgruppen etc. wird es Zeit erfordern, den Umgang gegenseitiger Wertschätzung und die Sicht der anderen als interne Kunden zu fördern. Wertschätzende Kommunikation ist durch alle Hierarchieebenen, auch von unten nach oben, möglich.

In Kapitel 6.3. wurde im „Stress as offence to self Modell“ dargestellt, dass erlebte Selbstwertbedrohungen Stress auslösen. Handlungen des Arbeitgebers, die als selbstwertbedrohend wahrgenommen werden können, sollten ermitteln und vermieden werden.

Die Lust an der eigenen Leistung kann bei Mitarbeitern durch das Erweitern von Handlungsspielraum, dem Ermöglichen von selbständigem Arbeiten, Mitbestimmungsmöglichkeiten und wertschätzendem Feedback gestärkt werden (vgl. Kap. 5.2.1.3).

Strukturell bedarf es der Implementierung regelmäßig stattfindender Gesprächstermine im Unternehmen, in denen der psychologische Arbeitsvertrag im Sinne von Erwartungsmanagement offen gelegt wird und zwischen Arbeitgebervertreter und Mitarbeiter weitergestaltet werden kann. Hilfreich zur Einführung solcher Strukturen kann möglicherweise die Bekanntmachung und Auseinandersetzung mit Inhalten psychologischer Arbeitsverträge und daraus resultierenden Aufgaben in bestehenden, gut etablierten Strukturen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Nach Einführung des Verständnisses vom psychologischen Arbeitsvertrag besteht die Möglichkeit bei der Offenlegung psychologischer Verträge und einem kontinuierlichen Erwartungsmanagement an vorhandene Strukturen, wie Personalentwicklungsgespräche anzuknüpfen, wenn diese einen glaubwürdigen und positiven Ruf haben.

9 Schlussbetrachtung

Psychologische Arbeitsverträge enthalten die impliziten Erwartungen, die zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bestehen. Neben Erwartungen, die Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses betreffend, geht es z.B. um Erwartungen, die die eigene Karriere, die Arbeitskompetenzen und den Status im Unternehmen betreffen. Durch Offenlegung dieser Erwartungen wird es möglich ein transparentes Erwartungsmanagement zu betreiben und Erwartungen weniger zu enttäuschen. Das Enttäuschungspotential sinkt, je transparenter reale Entwicklungsmöglichkeiten offengelegt werden. Die Tragfähigkeit psychologischer Arbeitsverträge steht im Zusammenhang mit Fairness- und Gerechtigkeitsempfinden, Vertrauen und dem Empfinden, wertgeschätzt zu werden.

Die positive Erfüllung der im psychologischen Arbeitsvertrag enthaltenen Erwartungen wirkt wie vom Arbeitgeber gegebene Job-Ressourcen. Das Einhalten von Versprechen verstärkt salutogene Prozesse und verbessert die Bindung zum Arbeitgeber, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Arbeitnehmer. Beanspruchungsprozesse können, wie im „Job Demands Resources Modell“ dargestellt, durch bereitgestellte Ressourcen abgepuffert werden. Besonders Ressourcen, die grundlegende psychische Bedürfnisse befriedigen, wie das Bedürfnis nach Ausgewogenheit im Geben und Nehmen, Vertrauen und Wertschätzung, können effektiv zur Gesundheitsförderung beitragen und dadurch Arbeitsleistung, Engagement und Arbeitseinstellung verbessern.

Durch transparente Offenlegung gegenseitiger Erwartungen und Einschätzungen, einem Realisierbarkeitsabgleich und ehrlichem Bemühen Erwartungen zu erfüllen, kann Sicherheit und Kontrolle in schnelllebigen, unsicheren Zeiten vermittelt werden.

Die positive Gestaltung psychologischer Arbeitsverträge hat wesentliches Gesundheitsförderungspotential, was durch vorliegende Forschungsergebnisse der systematischen Literaturrecherche und im Rahmen der Einbettung des psychologischen Arbeitsvertrages in Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen deutlich geworden ist.

Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages verbindet nach Ansicht der Verfasserin die wesentlichen Aspekte der vorgestellten Modelle zur Erklärung psychosozialer Arbeitsbelastungen. Es bietet Möglichkeiten, nicht nur als theoretisches Erklä-

rungsmodell, sondern auch zur konkreten Methoden- und Maßnahmenentwicklung auf organisationaler Ebene im Sinne eines transparenten Erwartungsmanagements eingesetzt zu werden. Der Verfasserin erscheint eine Konzeptentwicklung zur systematischen Offenlegung psychologischer Arbeitsverträge vielversprechend, die als inhaltliches Gerüst Fragestellungen aus dem „Modell der beruflichen Gratifikationskrisen“, dem „Modell der Organisationsgerechtigkeit“, dem „Stress as offence to self Modell“ und dem „Job Demands Resources Modell“ aufgreift.

Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages bietet des Weiteren, durch die Möglichkeit die Erwartungen beider Vertragspartner transparent offenzulegen einen vergleichenden, sozialen Aspekt mit Organisationsbezug. Die Möglichkeit individuelle Bewertungen von Ereignissen mit einem Gegenüber abzugleichen, bietet gesundheitsförderndes Potential. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer können die damit transparent gemachten Erwartungen in psychologischen Arbeitsverträgen Unsicherheiten und Fehleinschätzungen reduzieren.

Um valide und evaluierbare Methoden zur Gestaltung psychologischer Arbeitsverträge zu entwickeln, besteht im deutschsprachigen Raum dringender Forschungsbedarf. Für die betriebliche Gesundheitsförderung haben entsprechende Forschungsergebnisse aus Sicht der Verfasserin eine hohe Praxisrelevanz.

Die Erkenntnisse für das Setting Arbeitsplatz, die die vorliegende Arbeit zur Verfügung stellt, bieten sowohl theoretische Erkenntnisse, die in Unternehmen berücksichtigt werden können als auch Anhaltspunkte, die zur vertiefenden methodischen Umsetzung geeignet sind.

Literaturverzeichnis

- Andresen, M. & Goebel, M. (2009). Reziprozitätsformen in psychologischen Verträgen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Auslandsentsandten. *Zeitschrift für Personalforschung* (23) 4, 312-335.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job-Demands-Ressources-Modell: state of the art. *Journal of managerial Psychology* (22) 3, 309-328.
- Bauer, U. & Bittlingmayer U. (2006). Zielgruppenspezifische Gesundheitsförderung. In: K. Hurrelmann, U. Laaser, O. Razum (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitswissenschaften* (S.781-818). Weinheim und München: Juventa.
- Becke, G. (2008). Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin: edition sigma.
- Behrens, M. (2009). Der psychologische Vertrag: Arbeit – Erwartungen - Anerkennung. Eine betriebliche Fallstudie zu Erwartungen von Beschäftigten in reziproken Austauschbeziehungen.
http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_163.pdf
(Zugriff: 09.09.2011. 13.30. MEZ).
- Biele Mefebue, A. (2011). Die soziale Konstruktion des impliziten Arbeitsvertrages. Entwicklung und sozioökonomische Bedingungen. Sozialwissenschaftliche Fakultät. Als Dissertation eingereicht bei der Georg August Universität Göttingen, Göttingen.
- Böhringer, S. (2009). Selbst-Wertschätzung im Lehrerberuf als neues Konzept im Rahmen des Effort-Reward-Imbalance Modells http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=1000239950&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=1000239950.pdf (Zugriff: 12.08.2011. 14.00. MEZ).
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2001). Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. <http://www.netzwerk-bremen.de/dfh06.pdf>
(Zugriff: 06.08.2011. 18.00. MEZ).

- DAK Gesundheitsreport (2005).
www.dak.de/content/filesopen/Gesundheitsreport_2005.pdf
(Zugriff: 06.08.2011. 18.00. MEZ).
- Daser, B. (2009). Mensch oder Kostenfaktor? Über die Haltbarkeit psychologischer Verträge im Outsourcing-Prozess. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eigenstetter, M.; Dobiasch, S. & Hammerl, M. (2005). Wirtschaftsethik. In: M. Eigenstetter & M. Hammerl (Hrsg.), Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich? (S. 228-245). Kröning: Asanger.
- Galais, N. (2004). Individuelle Anpassung an flexible Beschäftigungsverhältnisse. In: B. Wiese (Hrsg.), Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenz in der modernen Arbeitswelt (S.145-167). Frankfurt a. M.: Campus.
- Galon, A. (2007). Employability. Betriebliche Weiterbildung zwischen Beschäftigungsfähigkeit und begrenzten Ressourcen. Saarbrücken: VDR Verlag.
- Hauff, S. (2007). Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen.
http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/hefte_komplett/heft_1_2007.pdf
(Zugriff: 31.08.2011. 13.00. MEZ).
- Haunschild, A. (2002). Das Beschäftigungssystem Theater – Bretter, die die neue Arbeitswelt bedeuten? *Zeitschrift für Personalforschung* (16) 4, 577-598
- Hering, T. (2008). Organisationsprofile und Gesundheit im bundesdeutschen Rettungsdienst: Die Bedeutung von Anforderungen und Ressourcen der Arbeit für Engagement, Commitment, Burnout und Wohlbefinden bei Einsatzkräften im Rettungsdienst.
http://www.diss.fuberlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000004786/081204_Hering_Dissertation.pdf;jsessionid=1DC53859BBDC_DB0960336310045132F0?hosts=
(Zugriff: 16.08.2011. 13.00. MEZ).
- Hornberger, S. (2002). Die neuzeitliche Perspektive der Individualisierung und die Herausforderungen für die Personalforschung. *Zeitschrift für Personalforschung* (16) 4, 545-562.

- Hornung, S. (2005). Psychologische Kontrakte unter Telearbeit. Eine Untersuchung zu den Implikationen der mitarbeiterorientierten raum-zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit für die soziale Tauschbeziehung zwischen Individuum und Organisation. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Promotion. TU München. Berlin: Logos Verlag.
- Huf, S. (2011). HRM als „Erwartungsmanagement“: Der psychologische Vertrag. *Personal Führung* 3, 28-35.
- Hüttges, A. (2010). Eigenverantwortung und Verhandlungsautonomie für innovatives und gesundes Arbeitshandeln. Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften. Dissertation. TU Dresden, Dresden.
- Iga Fakten 1 (2008). Psychische Gesundheit im Erwerbsleben.
http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Fakten_Praeventionsempfehlungen/iga-Fakten_1_Psychische_Gesundheit_Erwerbsleben_01.pdf
(Zugriff: 13.10.2011. 16.30. MEZ).
- Iga Fakten 2 (2010). Starke Muskeln, gesunde Knochen – beweglich bleiben im Beruf. Muskel-Skelett-Erkrankungen in der Arbeitswelt wirksam vorbeugen.
http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Fakten_Praeventionsempfehlungen/iga-Fakten_2_Muskel-Skelett-Erkrankungen_Praevention.pdf
(Zugriff: 03.08.2011. 10.30. MEZ).
- INQA 19 (2006) Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen.
<http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>
(Zugriff: 03.08.2011. 10.30. MEZ).
- Jacobshagen, N. & Semmer, N. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie* 1, 11-19.
- Kalkowski, P. (2004). Zur Regulation von Wissensarbeit – explizite und implizite Vertragsverhältnisse. *Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* (11) 3, 246-269.

- Kirpal, S. & Biele Mefebue, A. (2007). „Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz aber keinen Job.“ Veränderungen psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation. http://www.itb.uni-bremen.de/fileadmin/Download/publikationen/forschungsberichte/fb_25_07.pdf (Zugriff: 09.09.2011. 12.00. MEZ)
- Knoll, N.; Scholz, U. & Rieckmann, N. (2011). Einführung Gesundheitspsychologie. 2. Auflage. Leipzig: UTB.
- Kobi, J.M. (2008). Die Balance im Management. Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen. Wiesbaden: Gabler.
- Kraus, K. & Raeder, S. (2008). Flexibilisierung von Beschäftigung – Funktion und Wandel der Vermittlungsformen „Beruf“ und „psychologischer Vertrag“. *Arbeit* (17) 3, 209-221.
- Kremer, M.; Schubert, A.; Kramer, J. & Nitzsche, A. (2011). Work-Life-Balance in der Hightech-Branche. Zündende Ideen für ein Konzept der Personal- und Organisationsentwicklung. In: S. Jeschke (Hrsg.), "Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF" (S. 339-351). Frankfurt a. M.: Campus.
- Krings, K. (2001). Wie Sie Unternehmen entwickeln. Integration von Organisations- und Personalentwicklung. *Zeitschrift Führung und Organisation* (70) 5, 309-318.
- Lutz, R. (2011). Euthyme Therapie und Salutogenese. In: R. Frank (Hrsg.), *Therapieziel Wohlbefinden* 2. Auflage (S. 56 – 66). Heidelberg: Springer.
- Maier, G.; Streicher, B.; Jonas, E. & Woscheé, R. (2006). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt. <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE10/projekte/GEO-Diagnostica-inDruck2006.pdf> (Zugriff: 12.08.2011. 14.00. MEZ).

- Marr, R. & Fliaster, A. (2003). Jenseits der „Ich AG“. Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mayrhofer, W. & Meyer, M. (2002). „No more shall we part?“ Neue Selbständige und neue Formen der Kopplung zwischen Organisationen und ihrem Personal. *Zeitschrift für Personalforschung* (16) 4, 599-614.
- Michel, A.; Stegmaier, R.; Meiser, D. & Sonntag, K. (2009). Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich. Werden Commitment to change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt? *Zeitschrift für Personalpsychologie* (8) 1, 1-13.
- Mielck, A. & Helmert, U. (2006). Soziale Ungleichheit und Gesundheit. In: K. Hurrelmann, U. Laaser, O. Razum (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitswissenschaften* (S. 603-623). Weinheim und München: Juventa.
- Molter, B.; Stegmaier, R.; Noefer, K. & Sonntag, K. (2008). Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations- Passung. *Zeitschrift für Personalpsychologie* (7) 1, 27-36.
- Müller-Christ, G. (2009). Salutogenese und Nachhaltigkeit: Die Ressourcenperspektive als moderierendes Element zwischen Gesundheitsmanagement und Unternehmensführung. In: T. Leithauser, S. Meyerhuber, M. Schottmeyer (Hrsg.), *Sozialpsychologisches Organisationsverstehen* (S. 139-162). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müllner, M. (2005). Erfolgreich wissenschaftlich arbeiten in der Klinik. Evidence based medicine. 2. Auflage. Wien: Springer.
- Nerdinger, F. (2003). Neue Organisationsformen und der psychologische Kontrakt: Folgen für eigenverantwortliches Handeln. In: S. Koch, J. Kaschube, R. Fisch (Hrsg.), *Eigenverantwortung für Organisationen* (S. 167-177). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.; Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer.

- Oppolzer, A. (2010). Psychische Belastungsrisiken aus Sicht der Arbeitswissenschaft und Ansätze für die Prävention. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose, K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern* (S. 13-22). Heidelberg: Springer.
- Peter, R. (2010). Von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Belohnungen und betrieblicher Gerechtigkeit: Die Modelle Demand-Control und berufliche Gratifikationskrisen. In: G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 59-69). Bern: Hans Huber.
- Pfeiffer, C. (2004). Fairness und Kündigungen. Eine theoretische und empirische Analyse. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* (37) 2, 127-145.
- Pfitzer, F. & Hargrave, T. (2005). *Neue Kontextuelle Therapie. Wie die Kräfte des Gebens und Nehmens genutzt werden können*. Heidelberg: Carl Auer.
- Raeder, S. (2007). Der Psychologische Vertrag. In: H. Schuler, K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S.294-299). Göttingen: Hogrefe.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit* (10) 3, 352-364.
- Raeder, S. & Grote, G. (2005). Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* (36) 2, 207-219.
- Richter, G. (2003). Innere Kündigung. Über Verträge, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind. *Personal* (55) 9, 56-59.
- Richter, P. & Hacker, W. (2008). *Belastungen und Beanspruchungen. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. 2. Auflage. Kröning: Asanger.
- Rigotti, T. (2006). Trau – Schau – Wem? Vertrauen in die Organisation als salutogener Katalysator. *Wirtschaftspsychologie* 2-3, 22-29.
- Rigotti, T. (2007). Bis der Vertrag Euch scheidet? Ergebnisse und Erklärungen zum Unterschied zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten. *Psychosozial* (30) 3, 29-38

- Rigotti, T. (2010). Der Psychologische Vertrag und seine Relevanz für die Gesundheit von Beschäftigten. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose, K. Macco (Hrsg.), Fehlzzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern (S. 157-165). Heidelberg: Springer.
- Rigotti, T., Otto, K. & Mohr, G. (2007). Psychologische Verträge und ihr Zusammenhang mit psychosozialem Befinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In: P. Richter, R. Rau, S. Mühlpfordt (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit. (S. 227-246). Lengerich: Pabst.
- Rowold, J. (2008). Zum Zusammenhang von berufs-, organisations- und laufbahnbezogenen Einstellungen sowie Transfermotivation und –leistung. *Zeitschrift für Personalpsychologie* (7) 2, 70-80.
- Sattelberger, T. (1999). Der neue Moralische Kontrakt. In: P. Geder; C. Schmitz & B. Heitger (Hrsg.), Managerie. Systemisches Denken und handeln im Management. 5. Jahrbuch. (S. 15-54). Heidelberg: Auer.
- Scherer, K. (2002). Trust – das Prinzip Vertrauen – Beginn eines neuen Diskurses. In: R. Wieland (Hrsg.), Neue flexibilisierte Arbeitsformen: Randbedingungen und Gestaltungsanforderungen. (S. 2-19). Wuppertal: UB.
- Schmid, B. & Messmer, A. (2009). Systemische Personal- Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven. Bergisch Gladbach: Kohlhage.
- Semmer, N. & Mohr, G. (2001). Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Streßforschung. *Psychologische Rundschau* (52) 3, 150-158.
- Semmer, N.; Jacobshagen, N. & Meier, L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie* 2/3, 87-95.
- Siegrist, J. (2001). Abschlussbericht zum Projekt C1. Soziale Reziprozität und Gesundheit – eine exploratorische Studie zu beruflichen und außerberuflichen Gratifikationskrisen. Düsseldorf: Institut für Medizinische Soziologie.
- Siegrist, J. & Dragano, N. (2007). Arbeitspapier 147. Rente mit 67 – Probleme und Herausforderungen aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht. Hans-

- Böckler-Stiftung (Hrsg.) http://www.boeckler.de/pdf/p_arb_147.pdf
(Zugriff: 12.08.2011. 10.30. MEZ).
- Siegrist, J. (2010). Arbeit, Gesundheit und Krankheit. In: R. Adler et al. (Hrsg.), Uexküll Psychosomatische Medizin: theoretische Modelle und klinische Praxis. 7. Auflage. (S. 289-300). München: Urban & Fischer.
 - Solga, M. & Blickle, G. (2004). Eigenverantwortung und Mikropolitik: Eigenmächtiges Handeln in Organisationen. In: B. Wiese (Hrsg.), Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt (S. 223-245). Frankfurt a. M.: Campus.
 - Stahlmann, M.; Wendt-Kleinberg, W. & Weyrather, I. (2006). Psychologische Verträge und Arbeitsbeziehungen im Downsizing. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* (37) 3, 255-271.
 - Statistisches Bundesamt (2010). Statistisches Jahrbuch 2010. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/B3/Publikation/Jahrbuch/StatistischesJahrbuch,property=file.pdf>
(Zugriff: 14.10.2011. 16.30. MEZ).
 - Ulrich, E. & Wülser, M. (2009). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
 - Von Troschke, J. (2006). Gesundheits- und Krankheitsverhalten. In: K. Hurrelmann, U. Laaser, O. Razum (Hrsg.), Handbuch Gesundheitswissenschaften (S. 529-559). Weinheim und München: Juventa.
 - Wegener, B. (1992). Gerechtigkeitsforschung und Legitimationsnormen. <http://www.zfs-online.org/index.php/zfs/article/viewFile/2801/2338>
(Zugriff: 14.10.2011. 13.30. MEZ).
 - Wilkens, U. (2004). Management von Arbeitskraftunternehmern. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Habilitationsschrift. TU Chemnitz, Chemnitz.
 - Zwack, M.; Muraitis, A. & Schweitzer, J. (2011). Wozu keine Wertschätzung? Zu Funktion und Handhabung des chronischen Wertschätzungsdefizits in Or-

ganisationen. Zur Veröffentlichung angenommen von: *Organisationsberatung, Supervision und Coaching (OSC)*.

Anlage A

**Tabelle A: Datenbank PSYNDEX - relevante Treffer zum Suchbegriff:
„psychological contracts“**

Nr.	Autoren	Jahr	Titel	Methode	Inhalt / Ergebnisse
1.	Huettges, A.	2010	Eigenverantwortung und Verhandlungsautonomie für innovatives und gesundes Arbeitshandeln	Dissertation- Fragebogen Vorstudie n=165 Beschäftigte eines technischen Forschungsinstituts – Hauptstudie n=330 Beschäftigte aus sechs Organisationen	Eigenverantwortung als personale Ressource und Verhandlungsautonomie als organisationale Ressource als wechselseitige Determinanten für Stresserleben, Arbeitsengagement und innovatives Arbeitshandeln. Verhandlungsautonomie leistet einen Beitrag zu Innovation und Gesundheit bei Wissensarbeit. Stärkung organisationaler Demokratie und Unterstützung eigenverantwortlichen Arbeitshandelns als Handlungsperspektive für Organisationen um salutogene Bedingungen zu befördern.
2.x	Becke, G.	2008	Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen: zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel	Qualitative Studie - in einem Unternehmen des öffentlichen Nahverkehrs mit 2500 Mitarbeitern	Betriebliche Sozialität beruht auf der Erwartung einer Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen zwischen Management und Belegschaftsgruppen. Wenn Unternehmen sich wandeln wird diese Erwartung oft gravierend verletzt. Wie lässt sich die psychosoziale Dynamik der Reziprozität bei radikalem Organisationswandel theoretisch fassen? Drei übergreifende Perspektiven der betrieblichen Herrschafts-, Sozial- und Kontrakträume werden dargestellt. Veränderungsdruck etablierter Erwartungshaltungen und Machtbalanceveränderungen werden nachgewiesen.
3.x	Kraus, K.; Raeder, S.	2008	Flexibilisierung von Beschäftigung: Funktion und Wandel der Vermittlungsformen Beruf und psychologischer Vertrag	Methodik nicht expliziert	Flexibilisierung von Beschäftigung, wie sich diese zwischen struktureller und der individueller Ebene vermittelt. Veränderungen im Erwerbsschema 'Beruf' und im psychologischen Vertrag werden dargestellt. Verschiebung von Verantwortung für Beschäftigung auf

					die Individuen.
4.	Raeder, S.	2007	Der psychologische Vertrag	Methodik nicht expliziert	Erläuterung des Konzeptes psychologischer Arbeitsvertrag und zentraler Forschungsbereiche.
5.	Rigotti, T.; Mohr, G.	2006	Trau-Schau-Wem? Vertrauen in die Organisation als salutogenetischer Katalysator.	Fragebogen Studie in 34 Organisationen der Lebensmittelindustrie, des Einzelhandels und Bildungswesens n = 643	Vertrauen als wichtige soziale Ressource in Organisationen. Mit salutogenetischem Zugang wird Zusammenhang zwischen Vertrauen und subjektivem Wohlbefinden nachgewiesen.
6.	Raeder, S.; Grote, G.	2005	Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages.	Qualitative Studie - Befragung von Personalverantwortlichen in 14 Schweizer Unternehmen	Welche Konditionen von Eigenverantwortung wurden den Mitarbeitern auf Ebene des psychologischen Arbeitsvertrages offeriert? Angebotsseite tendenziell unterdefiniert. Drei Vertragstypen, drastisch, moderat und konservativ. In Bezug auf Eigenverantwortung differieren die Verträge wenig. Die Anforderungen der Unternehmen an die Mitarbeiter sind klar formuliert, wie diese Erwartungen zu erfüllen sind und welche Unterstützung die Unternehmen den Mitarbeitern geben ist unzureichend geklärt.
7.	Eigenstetter, M. et al.	2005	Wirtschafts- und Unternehmensethik: glaubwürdig oder nicht?	Methodik nicht expliziert	Erörterung inwieweit Uneigennützigkeit Glaubwürdigkeit bedingt. Organizational Citizenship Behavior und der psychologische Vertrag in vertrauensbasierten Interaktionen.
8.	Galais, N.	2004	Individuelle Anpassung an flexible Beschäftigungsverhältnisse	Längsschnittstudie n=152 kaufmännische Zeitarbeiter	Flexibilisierung kann als hinzugewonnene Freiheit oder Bedrohung erlebt werden. Anpassungsanforderungen von externen Mitarbeitern und damit einhergehende Belastungen werden dargestellt. Organisationale Bindung wirkt sich zunächst positiv aus, bei nicht erfolgter Übernahme aber führt sie zu Zunahme psychosomatischer Beschwerden.
9.	Solga, M.; Blickle, G.	2004	Eigenverantwortung und Mikropolitik: eigenmächtiges Handeln in Organisationen.	Methodik nicht expliziert	Eigenverantwortliches Handeln setzt die Existenz eines relationalen psychologischen Kontrakts und erlebte distributive, interaktionale und prozedurale Gerechtigkeit voraus. Mikropolitischem Handeln liegen ein transaktionaler

					psychologischer Kontrakt und das Erleben von distributiver Ungerechtigkeit zugrunde.
10. x	Grote, G.	2004	Der psychologische Vertrag: Ein Instrument für die flexible Passung sich wandelnder Anforderungen und Bedürfnisse bei älteren Mitarbeitenden?	Untersuchung in 6 Schweizer Unternehmen (3 KMU, Branchen Informatik, Gesundheitsberatung, Orgaberatung; 3 Großunternehmen, Telekommunikation, Informatik, Gesundheitswesen) n=396	Mitarbeitererwartungen aus vier Altersgruppen werden dargestellt. Erwartungen unterscheiden sich weniger als Angebote der Unternehmen. Reduzierte Erwartungen an Aufstieg, Steigerung der Spezialisierung, geringe Erwartung an Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeiter. Psychologischer Vertrag wird mit zunehmendem Alter als weniger fair wahrgenommen.
11.	Pfeifer, C.	2004	Fairness und Kündigungen. Eine theoretische und empirische Analyse	Studie - Schriftliche Befragung n=338 Studierende der Wirtschaftswissenschaften	Akzeptanz von Kündigungen im Kontext von Gerechtigkeit und psychologischen Verträgen. Großzügige Kompensationen der Entlassenen werden fairer empfunden als Versetzungen oder Lohnkürzungen, die Kündigungen ohne mildernde Maßnahmen vorgezogen werden. Kündigungen von Arbeitern werden fairer empfunden als die von Akademikern.
12.	Nerdinger, F.	2003	Neue Organisationsformen und der psychologische Kontrakt: Folgen für eigenverantwortliches Handeln.	Methodik nicht expliziert	Auswirkungen dezentraler und flexibler Organisationsformen auf das eigenverantwortliche Handeln von Mitarbeitern.
13. x	Marr, R.; Fliaster, A.	2003	Jenseits der Ich AG. Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen	Methodik nicht expliziert	Ansätze zum psychologischen Arbeitsvertrag aus Deutschland, den USA und Japan werden vorgestellt. Der Wandel von relationalen hin zu opportunistischen Bindungen und seine Folgen werden diskutiert.

**Tabelle B: Datenbank PSYNDEX - relevante Treffer zu den Suchbegriffen:
"psychological contracts" and "organization" and "health"**

Nr.	Autoren	Jahr	Titel	Methode	Inhalt / Ergebnisse
1.	Huf, St.	2011	HRM als "Erwartungsmanagement": der psychologische Vertrag.	Methodik nicht explizit	Erwartungen, Annahmen und Hoffnungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern erfordern Beachtung um Zufriedenheit, Motivation und Vertragstreue zu erhalten.
2.	Andersen, M.; Goebel, M.	2009	Reziprozitätsformen in psychologischen Verträgen. Eine Empirische Untersuchung am Beispiel von Auslandsentsandten.	Qualitative Studie – Interviews n=54 deutsche Auslandsentsandte	Einbettung psychologische Verträge im soziokulturellen Kontext und deren Einfluss auf Handlungsmotive und Tauschprozesse. Neben individualistischen Handlungsmotiven zeigen sich auch moralische und prosoziale. Es werden zwei Reziprozitätstypen unterschieden, die utilitaristischen Tauschreziprozität und die solidarische Gabenreziprozität.
3.	Daser, B.	2009	Mensch oder Kostenfaktor? Über die Haltbarkeit psychologischer Verträge im Outsourcing-Prozess	Email Befragung n=30; empirisch; Interviews n= 8 empirisch-qualitativ; Fallstudie; Inhaltsanalyse	Im empirischen Teil der Arbeit wird der Frage nachgegangen, wie sich Personaltransfer im Rahmen von Outsourcing auf den 'psychologischen Vertrag' der Beschäftigten auswirkt. Beziehung der im übernehmenden Unternehmen etablierten Erwartungsstrukturen zu den Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen der transferierten Beschäftigten.
4.	Michel, A. et al.	2009	Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich. Werden „Commitment to change“ und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt?	Quantitative Fragebogenstudie n=315 wissenschaftliche Mitarbeiter einer deutschen Hochschule	Information und Rechtfertigung stehen in signifikant positivem Zusammenhang mit prozeduraler Gerechtigkeit, was wiederum Zusammenhänge mit „Commitment to change“ sowie Person-Organisations-Passung zeigt.
5.	Molter, B.	2008	Autonomie und „Commitment to change“ als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung.	Quantitative Fragebogenstudie n=72 Mitarbeiter mit unterschiedlichen Berufen	Rolle von Autonomie und „Commitment to change“ für die Anpassung von Mitarbeitern an veränderte Jobanforderungen sowie an neue Ziele und Werte. Autonomie bei der Arbeit positiven Zusammenhang mit Person- Orga und Person- Job Passung. Affektives „Commitment to change“ moderiert den positiven Zusammenhang.

6.	Rowold, J.	2008	Zum Zusammenhang von berufs-, organisations- und laufbahnbezogenen Einstellungen sowie Transfermotivation und –leistung.	Empirische Studie - n=71 Mitarbeiter eines Call Centers	Berufs- organisations- und laufbahnbezogene Einstellungen und ihre positiven Zusammenhänge zu späterer Transfermotivation und veränderte Karrierebedingungen als Hintergrund.
7.	Hauff, S.	2007	Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der Arbeitnehmerinnen	Quantitative Studie. Telefonumfrage Personen 20 - 60 J. n=3039	Forschungsprojekt Arbeit und Gerechtigkeit der Universitäten Jena und Hannover untersucht Wert- und Gerechtigkeitsorientierungen in Bezug auf Lohn- und Beschäftigungsanpassungen. Die Mehrheit der Beschäftigten hält an Prinzipien des alten Vertrages fest und ist an Sicherheit ihres Arbeitsplatzes interessiert. Implikationen für die Unternehmenspraxis.
8.	Rigotti, T. et al.	2007	Psychologische Verträge und ihr Zusammenhang mit psychosozialen Befinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.	Metaanalyse aus 30 Studien	Wissensstand zum Zusammenhang von psychologischen Arbeitsverträgen und psychosozialen Befinden zusammengefasst. Effekte psychologischer Verträge sind mit dem Einfluss tätigkeitsbezogener Stressoren auf Zufriedenheit, Beanspruchung und Gesundheit vergleichbar.
9.	Stahlmann, M.	2006	Psychologische Verträge und Arbeitsbeziehungen im Downsizing	3 Fallstudien - Befragung; empirisch; empirisch-qualitativ - 120 halbstandardisierten Interviews mit Firmenangehörigen 20 firmeninterne Workshops in drei Unternehmen von unterschiedlicher Größe (Steinkohle, Pressglas, Automobilbranche)	Personalabbaumaßnahmen und Restrukturierungen erzeugen spezifische Arbeitseemotionen und modellieren psychologische Verträge. Teilergebnisse eines Forschungsprojekts vorgestellt, in dem Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmuster von Mitarbeitern im Prozess fortschreitenden Personalabbaus untersucht wurden.
10.	Hornung, S.	2005	Psychologische Verträge unter Telearbeit. Eine Untersuchung zu den Implikationen der mitarbeiterorientierten raum-zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit für die soziale Tauschbeziehung zwischen Individuum und Organisation	Dissertation - Vollstandardisierte schriftliche Befragung n=588 Telearbeitende und n=340 konventionelle Mitarbeiter in einer öffentlichen Landesverwaltung	Häusliche Telearbeit wirkt sich positiv auf erlebte organisationsseitige Erfüllung des psychologischen Kontraktes, das Vertrauen in die Organisation sowie auf mitarbeiterseitig beziehungsbezogene Verpflichtungen aus.
11.	Schmid, B. Messmer, A.	2005	Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven.	Methodik nicht explizit	Konzepte und Perspektiven systemischer Personal- und Organisationsentwicklung werden vorgestellt. Passung von Organisation und Person dargestellt.

12.	Wilkins, U.	2004	Management von Arbeitskraftunternehmen. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen.	Experimentelle Studie - Teilstrukturierte Interviews n=9 Arbeitskraftunternehmer (hochqualifizierte häufig das Unternehmen wechselnde Arbeitskräfte)	Erwerbsbiografien mit Distanz zu Normalbiografien. Bezugsbasis der eigenen Identitätsbildung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von der Organisation auf Netzwerkebene verlagert. Psychologischer Vertrag mit Vorgesetzten statt mit Organisationen. Konzeptuelle Überlegungen zur Gestaltung der Arbeitskräftepolitik.
13.	Richter, G.	2003	Innere Kündigung. Über Verträge die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind.	Methodik nicht explizit	Phänomen der inneren Kündigung vor dem Hintergrund des Konzepts psychologischer Arbeitsvertrag. Strategien zur Vermeidung innerer Kündigungen im Unternehmen.
14.	Mayrhofer, W., Meyer, M.	2002	"No more shall we part?" Neue Selbständige und neue Formen der Kopplung zwischen Organisationen und ihrem Personal.	Methodik nicht explizit	Neue Organisations- und Beschäftigungsformen werden aus personalwirtschaftlicher Sicht analysiert. In- und Exklusion von Mitarbeitern und die Folgen werden erörtert.
15.	Raeder, S. Grote, G.	2001	Flexibilisierung ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität	Qualitative Studie Interviews in 12 Schweizer Unternehmen (je ein Personalverantwortlicher, Linienvorgesetzter und Mitarbeiter) und mit 16 Berufswechslern n=52	Veränderungen von psychologischen Kontrakten von konservativer bis drastischer Ausprägung. Bei den befragten Berufswechslern berufliche Entwicklung unter Berücksichtigung vielfältiger Optionen geplant und Wechselhaftigkeit in eigene Identitätsdefinition integriert. Als Konsequenz empfohlen Personen zu unterstützen Sicherheit in den eigenen Kompetenzen zu suchen statt in Betriebs- oder Berufszugehörigkeit.
16.	Krings, K.	2001	Wie Sie Unternehmen entwickeln. Integration von Organisations- und Personalentwicklung.	Methodik nicht explizit	Wie können Potentiale in Unternehmensentwicklungsprozessen erschlossen werden? Werteorientierte Unternehmensentwicklung durch Führung und Prozessverantwortung.
17.	Sattelberger, T.	1999	Der neue moralische Kontrakt	Methodik nicht explizit	Loyalitätsbalance durch einen neuen moralischen Kontrakt. Employabilitykonzepte und Laufbahnpfade für Mitarbeiter werden vorgestellt.

18.	Von Rosens- tiel, L.	1993	Nichtanwendungsorientier- te Theorie in der Arbeits- Organisations- und Markt- psychologie	Methodik nicht explizit	Das Konzept der Organisa- tionskultur nach Schein wird vorgestellt.
-----	-------------------------	------	---	----------------------------	---

**Tabelle C: Datenbank SOWIPORT - relevante Treffer zum Suchbegriff:
„psychologischer Arbeitsvertrag“**

Nr.	Autoren	Jahr	Titel	Methode	Inhalt Ergebnisse
1.	Kremer, M. et al.	2011	Work-Life-Balance in der Hightech-Branche	qualitativ vorbereitete quantitative Befragung in der Mikro- und Nanotech- nologie- Industrie (GeMiNa) n=190 Mitarbei- ter in drei Modellbetrieben und n=378 Personen in einer Branchenbefragung	Lebenszyklus von psy- chologischen Verträgen zur WLB zwischen hochqualifizierten Mitar- beitern und Unterneh- mern erfasst und hand- habbar gemacht. Schwerpunkt Modellie- rung und Umsetzung psychologischer Verträge mit High-Potentials und Führungskräften in Unternehmen der Mikro- und Nanotechnologie.
2.	Biele Mefebue, A.	2011	Die soziale Konstruktion des psychologischen Ar- beitsvertrages: Entwicklung und sozioökonomische Bedingungen	Sekundäranalyse, histori- sche Analyse, Daten in- dustrieller Angestellter von Berufszählungen ab 1885, Arbeitsmarktstatistik des deutschen Reiches 1927- 1932, Verbandserhebun- gen 1906 / 1910, Volks- zählungen ab 1960	Mit historischer Perspek- tive wird der Zusam- menhang von sozioöko- nomischen Entwicklun- gen und der Entwicklung des impliziten Vertrages untersucht.
3.x	Rigotti, T.	2010	Der psychologische Vertrag und seine Relevanz für die Gesundheit von Beschäftig- ten.	Daten aus 34 deutschen Unternehmen im Rahmen der europäischen PSYCONES (psychologi- cal Contracts across Employment Situations) Studie. Quantitative Me- thode. Schriftliche Frage- bogen Befragung. n=643	Neue Ausrichtung sozia- len Tauschhandels und die Auswirkungen von Arbeitsbeziehungsge- staltung auf Vertrauen und Gesundheit werden untersucht. Transparente Kommunikations- und Informationspolitik durch Führungskräfte als Mitt- ler zwischen Unterneh- men und Mitarbeiter werden wie gemeinsame Regeln für Entschei- dungsprozesse, respekt- voller und anerkennen- der Umgang sowie de- mokratische Kontrollme- chanismen werden emp- fohlen.

4.	Behrens, M.	2009	Der psychologische Vertrag: Arbeit-Erwartungen-Anerkennung; eine betriebliche Fallstudie zu Erwartungen von Beschäftigten in reziproken Austauschbeziehungen	Betriebsfallstudie; empirisch-qualitativ Mitarbeiterbefragung in einem IT Unternehmen n=20	Erwartungen im Rahmen reziproker Austauschbeziehungen in Organisationen. Erwartungen in das Konzept des psychologischen Vertrags eingeordnet. Bedeutsamkeit von definierten Strukturen, an denen sich die Handlungen der Mitarbeitenden orientieren können, deutlich. Hohe Bedeutung der Erwartungsdimension der Anerkennung.
5.x	Daser, B.	2009	Mensch oder Kostenfaktor? Über die Haltbarkeit psychologischer Verträge im Outsourcing-Prozess	Email Befragung n=30; empirisch; Interviews n=8 empirisch-qualitativ; Fallstudie; Inhaltsanalyse	Im empirischen Teil der Arbeit wird der Frage nachgegangen, wie sich Personaltransfer im Rahmen von Outsourcing auf den 'psychologischen Vertrag' der Beschäftigten auswirkt. Beziehung der im übernehmenden Unternehmen etablierten Erwartungsstrukturen zu den Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen der transferierten Beschäftigten.
6.x	Becke, G.	2008	Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen: zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel	Methodik nicht explizit	Betriebliche Sozialität beruht auf der Erwartung einer Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen zwischen Management und Belegschaftsgruppen. Wenn Unternehmen sich wandeln wird diese Erwartung oft gravierend verletzt. Wie lässt sich die psychosoziale Dynamik der Reziprozität bei radikalem Organisationswandel theoretisch fassen? Drei übergreifende Perspektiven der betrieblichen Herrschafts-, Sozial- und Kontrakträume werden vorgestellt.

7.x	Kraus, K.; Raeder, S.	2008	Flexibilisierung von Beschäftigung: Funktion und Wandel der Vermittlungsformen Beruf und psychologischer Vertrag	Methodik nicht expliziert	Flexibilisierung von Beschäftigung, wie sich diese zwischen struktureller und der individueller Ebene vermittelt. Veränderungen im Erwerbsschema 'Beruf' und im psychologischen Vertrag werden dargestellt. Verschiebung von Verantwortung für Beschäftigung auf die Individuen.
8.	Hauff, S.	2007	Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der Arbeitnehmerinnen	Quantitative Studie. Telefonumfrage Personen 20 - 60 J. n=3039	Forschungsprojekt Arbeit und Gerechtigkeit der Universitäten Jena und Hannover untersucht Wert- und Gerechtigkeitsorientierungen in Bezug auf Lohn- und Beschäftigungsanpassungen. Die Mehrheit der Beschäftigten hält an Prinzipien des alten Vertrages fest und ist an Sicherheit ihres Arbeitsplatzes interessiert. Implikationen für die Unternehmenspraxis.
9.	Galon, A.	2007	Employability: betriebliche Weiterbildung zwischen Beschäftigungsfähigkeit und begrenzten Ressourcen	Methodik nicht explizit	Employability ist als Konzept zur Herstellung und Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern, durch die Faktoren Qualifizierung, Weiterbildung, lebenslanges Lernen, Eigenverantwortung und Flexibilität gekennzeichnet. Implikationen des Konzepts für die betriebliche Weiterbildung Fragen der Bildungsfinanzierung und einer gerechten Bildungsbeteiligung werden gestellt.

10.	Rigotti, T.	2007	Bis der Vertrag euch scheidet? Ergebnisse und Erklärungen zum Unterschied befristet und unbefristet Beschäftigten	Studie - Befragung; empirisch; empirisch-quantitativ Deutschland n= 643 Arbeitnehmer aus 34 Organisationen	Ergebnisse des deutschen Teilprojekts einer groß angelegten Studie PSYCONES, Vergleich befristet und unbefristet beschäftigten Arbeitnehmern in Bezug auf Tätigkeitsmerkmale, psychosoziale Faktoren und Gesundheit. Befristeter Arbeitsvertrag nicht per se höhere Beanspruchung oder schlechteren Gesundheit, komplexe strukturelle Faktoren (Arbeitsbedingungen, Tätigkeitsmerkmale, Art des Arbeitsvertrags) und individuelle Faktoren (Alter, Geschlecht, Bildungsniveau) für Unterschiede innerhalb und zwischen den Gruppen verantwortlich.
11.	Kirpal, S.; Biele-Mefebue, A.	2007	Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job. Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation	Qualitative Studie n=35 Facharbeiter und Ingenieure der Telekommunikationsbranche	Psychologische Arbeitsvertrag traditionell Versprechen relativer Arbeitsplatzsicherheit verbunden mit beruflicher Entwicklungs- und Karriereperspektiven. Fallbeispiel Telekommunikationsbranche der Forschungsbericht untersucht, wie Verknüpfung unter zunehmender Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation aufgehoben wird. Arbeitnehmer müssen zunehmend ihren Arbeitsplatz sichern, Marktgängigkeit ihres Kompetenzprofils gewährleisten und in Eigenleistung eine Kontinuität herzustellen.
12. x	Rigotti, T. et al.	2007	Psychologische Verträge und ihr Zusammenhang mit psychosozialem Befinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.	Metaanalyse aus 30 Studien	Wissensstand zum Zusammenhang von psychologischen Arbeitsverträgen und psychosozialem Befinden zusammengefasst. Effekte psychologischer Verträge sind mit dem Einfluss tätigkeitsbezogener Stressoren auf Zufriedenheit, Beanspruchung und Gesundheit vergleichbar.

13.	Stahlmann, M.	2006	Psychologische Verträge und Arbeitsbeziehungen im Downsizing	3 Fallstudien - Befragung; empirisch; empirisch-qualitativ - 120 halbstandardisierten Interviews mit Firmenangehörigen 20 firmeninterne Workshops in drei Unternehmen von unterschiedlicher Größe (Steinkohle, Pressglas, Automobilbranche)	Personalabbaumaßnahmen und Restrukturierungen erzeugen spezifische Arbeitsemotionen und modellieren psychologische Verträge. Teilergebnisse eines Forschungsprojekts vorgestellt, in dem Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmuster von Mitarbeitern im Prozess fortschreitenden Personalabbaus untersucht wurden.
14. x	Wilkens, U.	2004	Management von Arbeitskraftunternehmen. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen.	Experimentelle Studie - Teilstrukturierte Interviews n=9 Arbeitskraftunternehmen (hochqualifizierte häufig das Unternehmen wechselnde Arbeitskräfte)	Erwerbsbiografien mit Distanz zu Normalbiografien. Bezugsbasis der eigenen Identitätsbildung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von der Organisation auf Netzwerkebene verlagert. Psychologischer Vertrag mit Vorgesetzten statt mit Organisationen. Konzeptuelle Überlegungen zur Gestaltung der Arbeitskräftepolitik.
15. x	Grote, G.	2004	Der psychologische Vertrag: Ein Instrument für die flexible Passung sich wandelnder Anforderungen und Bedürfnisse bei älteren Mitarbeitenden?	Untersuchung in 6 Schweizer Unternehmen (3 KMU, Branchen Informatik, Gesundheitsberatung, Orgaberatung; 3 Großunternehmen, Telekommunikation, Informatik, Gesundheitswesen) n=396	Mitarbeitererwartungen aus vier Altersgruppen werden dargestellt. Erwartungen unterscheiden sich weniger als Angebote der Unternehmen. Reduzierte Erwartungen an Aufstieg, Steigerung der Spezialisierung, geringe Erwartung an Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeiter. Psychologischer Vertrag wird mit zunehmendem Alter als weniger fair wahrgenommen.
16.	Kalkowski, P.	2004	Zur Regulation von Wissensarbeit - Explizite und implizite Vertragsverhältnisse	Methodik nicht explizit	Qualität von Beschäftigungsverhältnissen im Beschäftigungssystem verändert sich. Organisation und Arbeit zunehmend in Form von Projekten. Entwicklung vom zeitorientierten Arbeitsvertrag zum ergebnisorientierten Kontrakt. Werkvertragsähnliche Elemente, Hybridisierung des Arbeitsvertrags. Gewerkschaftspolitische Schlussfolgerungen für die Arbeit im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen.

17. x	Marr, R.; Fliaster, A.	2003	Jenseits der Ich AG. Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen	Methodik nicht expliziert	Ansätze zum psychologischen Arbeitsvertrag aus Deutschland, den USA und Japan werden vorgestellt. Der Wandel von relationalen hin zu opportunistischen Bindungen und seine Folgen werden diskutiert.
18.	Scherer, K.	2002	Trust - das Prinzip Vertrauen - Beginn eines neuen Diskurses	Methodik nicht explizit	Bestandteile und Voraussetzungen für Vertrauen sowie der Aufbau von Vertrauen werden erläutert.

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben sowie wörtliche und sinngemäße Zitate gekennzeichnet habe.“

Ort, Datum

Unterschrift