

Sabine Raeder, Gudela Grote

Flexibilität ersetzt Kontinuität

Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität

Abstract

Mit der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen verändern sich auch die psychologischen Kontrakte, d.h. die wechselseitigen Angebote und Erwartungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Parallel dazu wird vermehrt auch individuell der Wunsch nach mehr Flexibilität im Berufsalltag oder in der beruflichen Laufbahn geäußert. In der vorliegenden auf qualitativen Interviews beruhenden Studie wird die Veränderung der psychologischen Kontrakte in Unternehmen wie auch bei Personen, die ihren Beruf gewechselt haben, untersucht. Letztere wurden zudem zu ihrer persönlichen Identität befragt. Die Interviewdaten wurden mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Es kann gezeigt werden, dass die Veränderung psychologischer Kontrakte von einer konservativen bis hin zu einer drastischen Ausprägung variiert. In den persönlichen Biographien behält der Beruf zwar noch eine dominierende Stellung, die befragten Personen planen ihre berufliche Entwicklung jedoch unter Berücksichtigung vielfältiger Optionen und integrieren deren Wechselhaftigkeit in die eigene Identitätsdefinition. Als Konsequenz daraus wird empfohlen, Personen darin zu unterstützen, Sicherheit in den eigenen Kompetenzen statt in Betriebs- oder Berufszugehörigkeit zu suchen.

1 Einleitung

Die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen gilt in der Regel als für Unternehmen notwendige Voraussetzung für den Wettbewerb in globalisierten Märkten (Reilly 1998). Mit dem Trend zur Flexibilisierung verändern sich die Beziehung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden ebenso wie individuelle Laufbahnmuster. Zunehmend wird gefordert, dass sich Arbeitnehmende flexibel auf die veränderte wirtschaftliche Situation einstellen, indem sie notwendige Kompetenzen erwerben, auf die Sicherheit langfristiger Beschäftigung verzichten und wenn notwendig sogar ihren Beruf wechseln. Berufliche Wahlmöglichkeiten stehen ihnen damit zwar offen, doch sie müssen ihr Beschäftigungsrisiko zunehmend selbst tragen. Dieses verschiebt sich von Staat bzw. Wirtschaft zum Individuum (Beck 1999; Voss/Pongratz 1998). Voss und Pongratz wählen dafür den Begriff des Arbeitskraftunternehmers, der Eigenverantwortung für die Ausübung seiner Arbeitstätigkeit sowie für seine berufliche Entwicklung übernimmt. Zu Arbeitskraftunternehmern werden sowohl Personen, die sich durch die Umstände dazu gezwungen sehen, als auch Personen, die mehr Flexibilität wünschen und ihre Beschäftigung entsprechend gestalten wollen. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit sogar die Definition der eigenen Person bzw. die eigene Identität von diesen Veränderungen betroffen ist und inwieweit die eigene Identitätsdefinition zum Wunsch nach einer flexibleren Lebensgestaltung führt.

Im vorliegenden Text wird untersucht, wie sich psychologische Kontrakte, wechselseitige Erwartungen und Angebote von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, unter der Bedingung von Arbeitsflexibilisierung verändern. Dabei wird eine vorgeschlagene Ausprägung eines neuen psychologischen Kontraktes im Sinne einer Vermutung überprüft. Außerdem wird dargestellt, inwieweit veränderte Beschäftigungsbedingungen auf persönliche Identität wirken bzw. wie die eigene Identitätsentwicklung und die Wahl passender Beschäftigungsbedingungen Hand in Hand gehen.

2 Neuer psychologischer Kontrakt: Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt Arbeitsplatzsicherheit

Auch die neuere europäische Diskussion zum psychologischen Kontrakt greift den Begriff der Arbeitsmarktfähigkeit auf, indem der traditionelle Kontrakt „job security in exchange for loyalty and hard work“ (Herriot/Stickland 1996, 466) neu formuliert wird, und „employability“ „job security“ ersetzt. Das Konzept des psychologischen Vertrags stellt die wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ins Zentrum und thematisiert zunehmend dessen aktuelle Veränderung (Rousseau, 1995). Dabei wird angenommen, dass formale, juristische Arbeitsverträge durch implizite psychologische Verträge ergänzt werden, die z.B. Aufstiegserwartungen oder Leistungsbereitschaft betreffen. Diese impliziten Angebote und Erwartungen können sich auf mündliche Absprachen oder Ankündigungen beziehen, können aber auch aus organisationsspezifischen Ereignissen abgeleitet werden wie beispielsweise der Personalpolitik im Fusionsprozess. Allgemein dienen Verträge dazu, Unsicherheit zu reduzieren. Je informeller und impliziter Verträge jedoch sind, desto mehr Grauzonen bleiben, die von den Vertragspartnern mit unterschiedlichen Erwartungen gefüllt werden können.

Deutsche wie auch schweizerische Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden, da sie dauerhafte Anstellungsverhältnisse nicht mehr garantieren wollen bzw. können, die Erhaltung oder Steigerung des Arbeitsmarktwertes durch fortlaufende Qualifizierung statt der Sicherheit des Arbeitsplatzes (z.B. UBS bei Lüdi/Lomot 1999; Siemens bei Pierer 1999). Auch Forschungsergebnisse zeigen, dass sich der Kontrakt mit der Erfahrung von Personalabbau und Reorganisation verändert: Arbeitsplatzunsicherheit wird Teil der Erwartungen, das Commitment gegenüber der Arbeitsaufgabe steigt und die Verantwortung für die eigene Laufbahn verschiebt sich zum Individuum (Cavanaugh/Noe 1999; Hall/Mirvis 1995; Turnley/Feldman 1998). Allgemein wird die wachsende Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden, die zunehmende Verhandelbarkeit sowie Kurzfristigkeit der Verträge, mit der ökonomische Aspekte in den Vordergrund rücken, betont.

Problem der empirischen Untersuchungen zum psychologischen Kontrakt ist jedoch, dass sich diese meist auf die Perspektive der Arbeitnehmenden konzentrieren (Herriot/Manning/Kidd 1997) und damit den konstituierenden Bestandteil der Gegenseitigkeit nicht umsetzen (Guest 1998). Als Auslöser der Veränderung des Kontraktes werden vor allem organisationale Veränderungen wie Flexibilisierung oder Arbeitsplatzabbau berücksichtigt (Robinson/Rousseau 1995), nicht aber Erwartungen und Wünsche der Arbeitnehmenden. Zudem wird der Kontrakt weitgehend als kognitives Modell (Rousseau 1995), nicht aber als gegenseitige Beziehung verstanden (Millward/Brewerton 2000). Im Unterschied zum Ansatz von Rousseau verstehen wir psychologische Kontrakte als Beschreibung der wechselseitigen Beziehung

zwischen den Vertragspartnern (Schein 1970). Daher beziehen wir gegenseitige Angebote und Erwartungen sowohl von Arbeitgebenden als auch Arbeitnehmenden ein (Reilly 1998). Die genannten Kritikpunkte berücksichtigend schlagen wir zur Charakterisierung der Veränderung des psychologischen Kontraktes die Gegenüberstellung einer traditionellen und einer neuen Ausprägung vor (vgl. Tabelle).

Tab. 1: Traditioneller vs. neuer psychologischer Kontrakt

Traditioneller Kontrakt	Neuer Kontrakt
<ul style="list-style-type: none"> * Arbeitsplatzsicherung * Lebenslange Beschäftigung * Gegenseitige Loyalität/Identifikation * Interner Aufstieg * Spezialisierung 	<ul style="list-style-type: none"> * Eigenverantwortung für Beschäftigung * Interne Entwicklungsmöglichkeiten (abhängig von Fähigkeiten) * Erweiterung der Fähigkeiten * Eigenverantwortung für Entwicklung/Arbeitsmarktfähigkeit * Orientierung an eigenen Fähigkeiten * Zielorientierung/Leistungsorientierung * Flexibilität

3 Persönliche Identität

Eigenverantwortliches Handeln in Bildung und Beruf wurde als Erwartung im Rahmen veränderter psychologischer Kontrakte eingeführt. Konsequenzen dieser Forderung wirken auch auf die Person zurück und werfen die Frage auf, wie sich die veränderten Bildungsanforderungen und Beschäftigungsstrukturen in individuellen Lebens- und Berufsverläufen sowie Identitäten reflektieren. In der psychologischen Forschung wird jedoch die Beziehung zwischen Arbeit und Persönlichkeit entweder als Veränderung der Arbeitsbedingungen in Wahlprozessen oder als persönlicher Anpassungsprozess an die Arbeit betrachtet (Schallberger 2000), und ist damit auf einen Veränderungsprozess entweder auf Seiten der Person oder der Arbeit festgelegt (Nicholson 1996). Die soziologische oder sozialpsychologische Forschung beschäftigt sich mit den Auswirkungen berufsbedingter Übergänge und Krisenzeiten auf die Person und ihre berufliche Identität (z.B. Baethge u.a. 1988; König 1994). Der Prozess wird zwar in seiner Wechselseitigkeit erfasst, meist aber beschränkt auf bestimmte Stadien wie den Eintritt ins Erwerbsleben oder Arbeitslosigkeit. Die zeitlich begrenzte Betrachtung lässt außer acht, dass neben möglichen durch organisatorische Veränderungen induzierten Krisen zunehmend die Chancen der bewussten und positiv bewerteten Wahl beruflicher Neuorientierungen treten. Die Erforschung der Beziehung zwischen Arbeit und Identität unter der Bedingung des aktuellen Wandels sollte diese Beziehung jedoch als gegenseitigen Entwicklungsprozess aufnehmen und die subjektive Bedeutung der Arbeit reflektieren (Grote/Udris 1993; Grote/Ulich 1993; Heinz 1995; Hoff 1994). Sie sollte vor dem Hintergrund einer lebenslangen Entwicklung von Person und Identität differenzielle Aussagen zu individuellen Ressourcen und Belastungen aus dem beruflichen oder nicht-beruflichen Bereich ermöglichen. Dabei gilt die zentrale Annahme nicht der Stabilität von Identität über die Zeit und über verschiedene Situationen hinweg, sondern ihrer Wandelbarkeit im Lebens-

verlauf (Keupp 1997). Unter der Bedingung von Flexibilisierung sollte das Gewicht des Lebensbereiches Erwerbsarbeit für die persönliche Identitätsdefinition überdacht werden.

Um diese Forderung umzusetzen und Identität in biographischer Perspektive zu erfassen, stützen wir uns auf die Definition von Identität von Hausser (1995). Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Komponenten Selbstkonzept und Kontrollüberzeugung. Selbstkonzept wird in den Aspekten biographische Kontinuität (selbstwahrgenommener kontinuierlicher Verlauf der eigenen Biographie, der jedoch keine Stetigkeit der biographischen Ereignisse bedingt) und ökologische Konsistenz („selbstwahrgenommene Stimmigkeit des eigenen Verhaltens ... in verschiedenen Lebensbereichen“ bei Hausser 1995, 29) erfasst. Die Komponente Kontrollüberzeugung berücksichtigt die Aspekte Erklärbarkeit (Inwieweit können Erfahrungen rückblickend erklärt werden?), Vorhersehbarkeit (Inwieweit erwartet eine Person bestimmte Ereignisse?) und Beeinflussbarkeit (Inwieweit kann eine Person auf erwartete Ereignisse einwirken?).

4 Fragestellung und Methode der empirischen Untersuchung

Der genannten Zielsetzung folgend berücksichtigt die Fragestellung sowohl die organisationale als auch die personale Perspektive:

- Welche Angebote und Erwartungen bringen Unternehmen und Arbeitnehmende in aktuelle psychologische Kontrakte ein?
- Wie entwickelt sich Identität unter der Bedingung, dass flexiblere Arbeitsverhältnisse gewünscht werden?

Diese Fragestellung ist Teil der Machbarkeitsstudie „Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation“, die vom schweizerischen Bundesamt für Berufsbildung und Technologie gefördert wurde (Raeder/Grote 2000).

Die Fragestellung wurde in zwei voneinander unabhängigen Stichproben untersucht. Die erste Stichprobe umfasste zwölf Unternehmen, die Arbeit flexibilisieren, die Veränderung des Kontraktes explizit ankündigten oder nach Personalabbau oder Fusion eine Veränderung des Kontraktes vermuten lassen. Zehn der untersuchten Unternehmen sind internationale Konzerne bzw. Konzernbereiche oder Tochtergesellschaften (davon acht mit Sitz in der Schweiz, zwei mit Sitz in USA). Außerdem wurden ein Bereich eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens sowie ein KMU berücksichtigt. Die Unternehmen gehörten folgenden Branchen an: Maschinenindustrie, Informations- und Kommunikationstechnologie, Energieversorgung, Chemische und pharmazeutische Industrie, Banken und Versicherungen, Beratung, Medien. In jedem Unternehmen wurden in halbstandardisierten Interviews (Lamnek 1995) je ein Personalverantwortlicher, ein Linienvorgesetzter und ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin zu Massnahmen der Flexibilisierung und zum psychologischen Kontrakt befragt. Die Auswertung der Interviews folgte einem vereinfachten Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse, da das Kategoriensystem bereits während der Konstruktion des Interviewleitfadens theoretisch definiert worden war und die Zusammenfassung bereits bei der Protokollierung erfolgte (Lamnek 1995). Die Interviews wurden zunächst einzeln ausgewertet, dann wurden die Aussagen für jede Organisation zusammengefasst. Abschliessend wurden ausgehend von den organisationsspezifischen Daten Typen von psychologischen Kontrakten gebildet (Kelle/Kluge 1999), die jeweils in den Unternehmen Gültigkeit besaßen.

Die zweite Stichprobe umfasste 16 Personen, deren Biographien mehrere Wechsel zwischen Organisationen, Berufsfeldern und/oder Arbeits-, Ausbildungs- und Eigenarbeitsphasen beinhalten. Befragt wurden 6 Frauen und 10 Männer im Alter zwischen 33 und 58 Jahren. Diese wurden in in halbstandardisierten Interviews zu beruflicher Biographie, psychologischem Kontrakt und persönlicher Identität befragt. Die Interviews wurden personenbezogen inhaltsanalytisch ausgewertet auf der Grundlage von Kategorien zum psychologischen Kontrakt und zur persönlichen Identität, die bereits theoretisch definiert worden waren. Abschliessend wurden die Aussagen über die befragten Personen hinweg zusammengefasst.

5 Neuer psychologischer Kontrakt in Unternehmen (1. Stichprobe)

Die untersuchten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden keinen traditionellen Kontrakt mehr. Die Abkehr von Garantie von Arbeitsplatzsicherheit und langfristiger Beschäftigung gilt jedoch nicht in gleichem Maße für alle befragten Unternehmen. Ein eindeutiger Zusammenhang zur Flexibilisierung zeichnet sich nicht ab, da auch gravierende Formen der Flexibilisierung, beispielsweise Outsourcing, zu einem annähernd traditionellen Vertrag führen können.

Entsprechend der Distanz des in der Organisation gültigen Vertrages zum traditionellen psychologischen Kontrakt (vgl. Tab. 1), werden drei Typen unterschieden:

1. konservative Veränderung des psychologischen Vertrages,
2. moderate Veränderung des psychologischen Vertrages,
3. drastische Veränderung des psychologischen Vertrages.

Besonders im Hinblick darauf, welche Sicherheiten Unternehmen nicht mehr bieten, und welche Leistungen sie an diese Stelle setzen, werden in diesem Kapitel diese drei Typen organisatiosspezifischer Kontrakte, die aus den Daten der Unternehmensstichprobe abgeleitet wurden, dargestellt. Konkrete Unternehmenssituationen fließen dabei beispielhaft ein.

5.1 Konservative Veränderung des psychologischen Vertrages

In drei der untersuchten Unternehmen ist nur eine geringe Verschiebung des psychologischen Vertrages festzustellen, denn diese bieten im Moment einen sicheren Arbeitsplatz und haben auch in der Vergangenheit langfristige Beschäftigungsverhältnisse geboten. Diese Organisationen sind Tochtergesellschaften bzw. Bereiche von international tätigen Konzernen, die in einer günstigen Marktsituation stehen. Sie pflegen einen internen Arbeitsmarkt, der gewährleisten soll, dass Personen mit den gesuchten Kompetenzen im Unternehmen bleiben. Im Gegensatz zum traditionellen psychologischen Kontrakt folgen die Bewegungen auf diesem internen Arbeitsmarkt jedoch keiner klaren Aufstiegslogik, sondern geschehen zunehmend horizontal auch über Bereichs-, Divisions- oder Unternehmensgrenzen hinweg. Innerhalb dieser Konstellation wird von den Mitarbeitenden zunehmend erwartet, dass sie Eigenverantwortung für die Entwicklung ihrer Fähigkeiten sowie für ihre Laufbahn(-planung) übernehmen und flexibel im Sinne von veränderungsbereit, versetzbar, mobil und polyvalent sind. Im Gegenzug bieten die Unternehmen (finanzielle) Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden. Loyalität und Identifikation sind zwar als Werte der wechselseitigen Beziehung weniger wichtig geworden, aber immer noch vorhanden.

Unternehmen 1 und 2 wollen qualifizierte Mitarbeitende ans Unternehmen binden, um die notwendigen Kompetenzen zu sichern. Unternehmen 1 legt großen Wert darauf, Mitarbeitende, die durch Outsourcing (Übernahme von Informatik-Abteilungen anderer Unternehmen) übernommen wurden, zu integrieren und ihnen einen stabilen, traditionellen Kontrakt zu bieten. Somit führt die zunächst mit großer Unsicherheit behaftete Form der Flexibilisierung zu einer sicheren Beschäftigungsbeziehung. Wünsche der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen werden dabei jedoch nicht gleichermaßen berücksichtigt. Mitarbeitende mit einfacheren Tätigkeiten in operativen Bereichen äußern sich unzufrieden, weil sie mit festen Arbeitszeiten arbeiten müssen, keine neuen Aufgaben übernehmen können, aber einen Standortwechsel in Kauf nehmen müssen. Qualifizierte Mitarbeitende hingegen können durch interne Wechsel ihre Kompetenzen erweitern und auch Führungsaufgaben in outgesourceten Informatikabteilungen übernehmen.

Unternehmen 2 ist bestrebt eine bislang stabile, jetzt aber als zu eng empfundene Beziehung zu lockern und damit den Kontrakt explizit zu verändern. Die Personalabteilung kommuniziert den neuen Kontrakt, die mögliche Folge der zunehmenden Fluktuation ist aber noch nicht eingetreten. Bezogen auf den Arbeitsalltag stimmen die Aussagen der Interviewpartner über die Veränderung der wechselseitigen Beziehung nicht überein. Der befragte leitende Ingenieur beispielsweise nimmt den neuen Kontrakt an, indem er durch erleichterte interne Wechsel seine Laufbahn fortsetzt und die Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit in Form einer Finanzierung der Ausbildungskosten seines Nachdiplomstudiums zum Wirtschaftsingenieur nutzt. Der befragte Mitarbeiter (Ingenieur) bestätigt die vom Personalwesen angestrebte Veränderung des Kontraktes aufgrund seiner unveränderten Arbeitsbedingungen nicht. Wegen der momentan ausgezeichneten Auftragslage und der oft knappen Personalsituation sieht er seinen Arbeitsplatz als langfristig sicher an. Seine Arbeitstätigkeit erfordert, dass er sich spezialisiert und zum Know-How-Träger wird, nicht aber seine Kenntnisse im Sinne der Arbeitsmarktfähigkeit oder Polyvalenz erweitert.

5.2 Moderate Veränderung des psychologischen Vertrages

Sechs der untersuchten Unternehmen praktizieren weniger kontinuierliche Beschäftigungsbeziehungen. Die Kontrakte in diesen Unternehmen sind durch verminderte Loyalität und Identifikation gekennzeichnet und werden zunehmend durch ökonomisch-monetäre Gegenleistungen bestimmt, indem beispielsweise auch persönlich-private Zielsetzungen in einen variablen Lohnanteil eingehen können. Über langfristige Beschäftigung und Firmenzugehörigkeit entscheiden stärker als beim traditionellen Kontrakt Fähigkeiten, Leistungsorientierung und Flexibilität. Während diese früher für den Aufstieg im Unternehmen notwendig waren, sind sie heute bereits für eine qualifikationsangemessene Beschäftigung entscheidend.

Unternehmen 3 zeigt während des Outsourcingprozesses (Übernahme von Informatik-Abteilungen anderer Unternehmen) im Sinne eines expliziten Kontraktes Perspektiven auf, die es den Mitarbeitenden bietet. Dazu gehörten z.B. die interne Ausbildung oder Weiterentwicklung zum Leiter einer outgesourceten Abteilung, internationale Assignments sowie die Integration der einzelnen Funktionsträger (z.B. des system managers) in spezialisierte Arbeitsgruppen. Diese Versprechungen wurden nach der Übernahme jedoch nicht automatisch, sondern nur durch Druck der Mitarbeitenden umgesetzt. Von den Interviewpartnern wird dies als Zeichen fehlender Loyalität gewertet, und die Mitarbeitenden gehen daher keine zu nahe Beziehung zum Unternehmen ein. Sie leben ‚Loyalität auf Zeit‘. Die Option, das

Unternehmen zu verlassen, rückt dabei deutlicher in den Vordergrund. Eine langfristige Beziehung entsteht nur durch die Perspektiven, die das Unternehmen seinen Mitarbeitenden bietet. Als Absicherung für die Mitarbeitenden wirkt der günstige Arbeitsmarkt in der Informatikbranche.

Die Ökonomisierung des Vertrages wird in Unternehmen 4 äußerst deutlich, da dort jede Leistung finanziell abbildbar sein sollte. Die ausgeprägte finanzielle Flexibilisierung durch von der Zielerreichung abhängende variable Lohnanteile (max. 50% des Fixums) bedingt hohe Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für eigenen Umsatz und eigene Aufträge. Gleichzeitig wird eine Entwicklungsperspektive durch horizontale Wechsel innerhalb des Konzerns geboten.

In drei weiteren Unternehmen markiert der Abbau von Arbeitsplätzen, der weitgehend über Fluktuation und Frühpensionierungen geregelt werden kann, eine Kehrtwende der früher langfristigen Beschäftigungspolitik.

5.3 Drastische Veränderung des psychologischen Vertrages

Die Veränderung des Kontraktes in diesen drei Unternehmen wird von massivem Personalabbau begleitet. Entgegen der Unternehmenstradition bieten die Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit allenfalls phasenweise für eine Kernbelegschaft. Durch den gravierenden Abbau von Arbeitsplätzen wird dies für alle Mitarbeitenden spürbar. In Unternehmen 5 wird der Abbau von Arbeitsplätzen mit dem stetig sinkenden Absatz, der die gesamte Branche betrifft, begründet. Die Arbeitnehmervvertretung wird rechtzeitig über den Abbauprozess informiert und in die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten einbezogen. Ihre Forderungen, im Sinne einer effizienten und konkurrenzfähigen Organisation die Strukturen dem geringer werden Absatz anzugleichen, werden berücksichtigt. Die Mitarbeitenden sind über den Geschäftsgang informiert und wissen neben den für ihre Abteilung relevanten Kennzahlen zu Auslastung und Erreichung der Zielsetzungen auch über wirtschaftliche Entwicklung, Auftragslage und Arbeitsauslastung Bescheid. Innerhalb der gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann zwar die im Unternehmen hoch bewertete stabile Bindung nicht aufrecht halten werden. Maßnahmen wie beschäftigungswirksame Teilzeitarbeit tragen jedoch dazu bei das Vertrauen zwischen den Vertragsparteien trotz der drastischen Veränderung des Kontraktes zu erhalten.

In den beiden anderen Unternehmen tritt zum Personalabbau, durch den die Konkurrenzfähigkeit trotz Internationalisierung und Globalisierung erhalten werden soll, der technologische Wandel, der von den Mitarbeitenden neue Fähigkeiten in der Datenverarbeitung erfordert. Um die gesuchten Kompetenzen zur Verfügung zu haben, wird eher eine Strategie des Personalumbaus als der Qualifikation der Beschäftigten gewählt. Die Veränderung des Kontraktes wird offen kommuniziert und für den Personalabbau instrumentalisiert. Dabei erwarten die Unternehmen, dass die Beschäftigten den Wandel des Kontraktes aktiv mitvollziehen und ihre berufliche Zukunft durch Arbeitsmarktfähigkeit, berufliche Flexibilität und Veränderungsbereitschaft eigenverantwortlich sichern. Die individuelle Arbeitsmarktfähigkeit entscheidet auch über individuelle Chancen auf dem internen Arbeitsmarkt, da interne Bewerber gegenüber externen nicht bevorzugt berücksichtigt werden. In Unternehmen 6 verlangt die Anpassung an den technologischen Wandel den fortlaufenden Erwerb neuer Kompetenzen. Um betroffenen Mitarbeitenden einen eigenverantwortlichen, vom Unternehmen unterstützten Lernprozess zu ermöglichen, werden Veränderungen und Arbeitsplatzabbau in einem Bereich 4-5 Monate im voraus angekündigt. Die Mitarbeitenden werden

aufgefordert, sich eine neue Stelle zu suchen und notwendige Kompetenzen zu erwerben. Unterstützt werden sie dabei durch Coaching und Computer Based Training. Zielsetzung dieser Vorgehensweise ist es, Kündigungen zu vermeiden und eine Bewerbung im Unternehmen oder extern zu ermöglichen.

5.4 Diskussion und Gestaltungsempfehlungen

Die Ergebnisse der zwölf Fallstudien lassen sich entlang der Entwicklungslinie von einer traditionellen zu einer neuen Version des Kontraktes anordnen (vgl. Tab. 1). Obwohl der traditionelle psychologische Vertrag mit den Werten Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität nicht mehr dominiert, kann keine durchgängige drastische Veränderung des Vertrages zu einer neuen Form festgestellt werden. Den Beispielen ist jedoch gemeinsam, dass die Erwartungen an die Arbeitnehmenden stärker ins Zentrum gestellt werden. In den meisten Unternehmen steht eine kontinuierliche, bewusste Gestaltung des psychologischen Kontraktes noch aus. In einigen Fällen werden die Angebote und Erwartungen des Unternehmens jedoch klar kommuniziert.

Der Zielsetzung, trotz veränderter ökonomischer Rahmenbedingungen einen für beide Vertragspartnern fairen psychologischen Kontrakt zu erreichen, werden einige in den Unternehmen angewendete Maßnahmen gerecht. Die Notwendigkeit der unternehmensseitigen Gestaltung von Verträgen kann dabei durch die Beispiele von Kontrakten belegt werden, in denen Inhalte nicht explizit verhandelt wurden und es daher zu keinem Konsens kam. Es können folgende Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden:

- Für die Mitarbeitenden besteht die Möglichkeit, den Wandel mitzuvollziehen und sich auf die für sie notwendigen Schritte vorzubereiten.
- Den Mitarbeitenden steht die dafür notwendigen Informationen zur Verfügung. Dies sind neben Informationen zur Unternehmensentwicklung auch Informationen zur Veränderung des eigenen Arbeitsplatzes oder des eigenen Berufsbildes.
- Die Mitarbeitenden werden durch Information und Beratung im Prozess unterstützt, die für ihre Arbeitsmarktfähigkeit notwendigen (zukunftsfähigen) Kompetenzen zu definieren.
- Die Mitarbeitenden können notwendige Kompetenzen beispielsweise durch Arbeitsgestaltung, Weiterbildung oder Zweitausbildung erwerben.

6 Psychologischer Kontrakt und persönliche Identität bei nicht-kontinuierlichen Berufsbiographien (2. Stichprobe)

In den Interviews mit den Berufswechslern zeichnet sich, wenn auch weniger prägnant als in den Unternehmensbeispielen, ein Kontinuum der Veränderung von Kontrakten ab. Außerdem verweisen die Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner auf neue Identitätskonstruktionen, die hier anhand der Aspekte biographische Kontinuität, ökologische Konsistenz und Kontrollüberzeugungen beschrieben werden. In die folgende Darstellung der Ergebnisse, die aus den Interviews mit den 16 Berufswechslern abgeleitet wurden, fließen die Aussagen der Interviewpartner beispielhaft ein.

6.1 Kontinuum psychologischer Kontrakte

Die Aussagen zum psychologischen Kontrakt lassen eine Differenzierung auf dem Kontinuum von einem traditionellen zu einem neuen Kontrakt zu. Insgesamt können vier Typen von Kontrakten gebildet werden:

- Traditioneller Kontrakt mit sozio-emotionalem Fokus: Im Vordergrund stehen Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen.

Beispiel: „Wenn man etwas macht, muss man sich 100%ig damit und mit dem Umfeld identifizieren. Dann hat man Erfolg. Ich habe hunderte von Projekten gemacht, habe natürlich viele Probleme gehabt, bin aber nie mit einem durchgefallen. Das ist das gleiche mit der Identifikation mit der Firma. Wenn ich nicht an die Firma glaube, kann ich in der Firma keinen Erfolg haben.“

- Identifikation mit der Tätigkeit: Die Interviewpartnerinnen und -partner identifizieren sich mit ihrem Beruf oder ihrer Tätigkeit, nicht aber mit dem Unternehmen. Daher nimmt die Bedeutung von Loyalität ab.
- Erfolgsorientierung: Im Vordergrund stehen Erfolgs-, Leistungs- und Kundenorientierung. Dabei spielen finanzielle Leistungen eine untergeordnete Rolle, und die Bedeutung von Loyalität nimmt ab.
- Neuer Kontrakt mit ökonomischem Fokus: An die Stelle von Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen treten eine stärkere Gewichtung ökonomischer Leistungen, Sicherheit durch Arbeitsmarktfähigkeit, Leistungsorientierung und Identifikation mit der Tätigkeit.

Beispiel: „Die wesentlichsten Erwartungen sind, dass ich die Kompetenzen und Ressourcen habe, die ich brauche, um im Sinne dieser Organisation meinen Job noch besser zu machen und zum Erfolg beizutragen, und dass der Lohn in einem Verhältnis steht zu dem, was ich der Firma tatsächlich bringe. Das heißt, wenn ich 400.000 Deckungsbeitrag erwirtschaftete, dass das anders angesehen wird, wie wenn ich 200.000 Verlust einfahre. Das ist absolut nicht der Fall. Ich kann die schönsten Aufträge an Land ziehen oder die schönsten Produkte auf dem Markt plazieren mit irrsinnigen Deckungsbeiträgen, das ändert an meinem Lohn nichts. Ich arbeite einfach noch mehr, das ist alles.“

Alle Befragten relativieren die Wichtigkeit von Arbeitsplatzsicherheit und gleichen ihr Fehlen durch eigene Flexibilität und ein Portfolio von Beschäftigungsbeziehungen aus. Sie berichten sowohl von der Unterstützung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit durch Arbeitgebende als auch von ihren eigenen Anstrengungen, arbeitsmarktfähig zu werden bzw. zu bleiben. Dabei heben sie hervor, dass die Unterstützung ihrer Arbeitgebenden im Vergleich zu den eigenen oder familiären Ressourcen, die für Aus- oder Weiterbildung (z.B. Nachdiplomstudium, Ausbildung in Naturheilkunde, Ausbildung zum Fahrlehrer) eingesetzt wurden, zu gering ausfiel. Viele notwendige Kompetenzen erwarben oder vertieften die Befragten jedoch in der Arbeitstätigkeit, die sie unmittelbar vor oder nach dem Berufswechsel ausübten. Daher darf die Kompetenzentwicklung im Arbeitsalltag nicht unterschätzt werden. Die betriebliche oder berufsspezifische Identifikation nimmt zugunsten einer Orientierung an den eigenen Fähigkeiten ab.

6.2 Persönliche Identität

Biographische Kontinuität: Jeweils die Hälfte der Personen interpretiert ihren Berufsverlauf als kontinuierlich bzw. als nicht-kontinuierlich. Dabei beschreiben Personen, die ihren Beruf

mehrfach und grundsätzlich gewechselt haben, ihre Identität als kontinuierlich, obwohl sie sich der Wechselhaftigkeit ihrer Biographie bewusst sind. Sie verwenden oftmals abstrahierende Erklärungen und stellen dabei Kontinuität aktiv her. Die andere Hälfte der Interviewpartnerinnen und -partner verzichtet darauf, Kontinuität herzustellen. Diese Befragten legen in die biographischen Ereignisse einen ihren Lebenslauf umspannenden Sinn.

Beispiel: Ein Interviewpartner beschreibt sein Leben als Folge von Aufstiegen und Abstürzen: „So charakterisiere ich mein Leben. Es ist immer so gewesen mit vielen senkrechten Abstürzen, die in der Regel von mir verursacht worden sind. Es ist kontinuierlich, aber das sieht man immer erst hinterher. Ich weiß nie, was ich morgen mache, das interessiert mich auch nicht. Ich habe noch nie etwas für meine Karriere gemacht, das glaubt mir kein Mensch, aber es ist so. Jetzt bin ich wieder an einem solchen Punkt und werde in den nächsten 1 1/2 Jahren wieder einen Absturz provozieren.“ Mit dem verbindenden Element einer steigenden Tendenz interpretiert er jedoch seine Laufbahn als kontinuierlich.

Ökologische Konsistenz: Knapp die Hälfte der Personen nimmt die verschiedenen eigenen Lebensbereiche als konsistent wahr.

Beispiel: Ein Interviewpartner bringt als Lebensbereich neben der Familie und Beruf die Freizeit in der Natur ein und erzählt, wie er die Stimmigkeit der Bereiche anging. Er suchte immer wieder neue, mit seiner familiären und beruflichen Situation kombinierbare Möglichkeiten, seine „Naturburschenader“ auszuleben. Zuerst verbrachte er als fanatischer Fischer seine Ferien in Lappland, dann deckte er seinen Naturbedarf im Busch als Delegierter des IKRK. Mit Familie ging er dann zum Fischen und Golfspielen in Irland über, entschied sich letztendlich aber wegen der südlichen Temperaturen für ein Feriendomizil in Costa Rica, wo er nun auch einen Einkommenserwerb aufbaut.

Etwas mehr als die Hälfte der Personen beurteilt die verschiedenen eigenen Lebensbereiche als nicht-konsistent. Dabei schwingt bei einigen Personen leichte Enttäuschung mit oder sie bereuen es sogar.

Beispiel: Ein Interviewpartner hebt neben der zeitlichen Dominanz der Erwerbsarbeit sein unterschiedliches Verhalten in beruflichen und privaten Situationen hervor: „Ja, das ist ein Problem. Davon hat meine Firma profitiert, und es wurde für mich zum Vorteil. Ich konnte es mir leisten, über längere Zeit bis 20/21 Uhr zu arbeiten. ... Im Privatleben habe ich größte Probleme Forderungen zu stellen. Geschäftlich ist das kein Problem.“

Insgesamt dominiert Erwerbsarbeit andere Lebensbereiche jedoch, und nur wenigen Befragten gelingt es, diese in den gesamten Lebenszusammenhang einzubetten.

Kontrollüberzeugungen: Alle Interviewpartnerinnen und -partner finden im Nachhinein Erklärungen für biographische Ereignisse. Sie nehmen aber ihre Möglichkeiten als eingeschränkt wahr, diese vorherzusehen oder zu beeinflussen. Sie gestalten ihren Lebenslauf jedoch dadurch, dass sie attraktive Gelegenheiten, die sich ihnen bieten, ergreifen. Diese interaktionistische Kontrollüberzeugung ermöglicht, flexibel eigene Wünsche zu verfolgen und auf Optionen einzugehen. Dies entspricht auch dem in den Begründungen beruflicher Wechsel beobachteten Tenor, neben der Handlungsfähigkeit der eigenen Person vielfältige Gründe aus dem beruflichen und nicht-beruflichen Bereich zu berücksichtigen.

7 Vergleich der organisationalen und personalen Perspektive

Die Vermutung, dass neue psychologische Verträge traditionelle, auf Arbeitsplatzsicherheit bauende Formen ablösen, wurde überprüft und bestätigt. Wie die Zuordnung der untersuchten Unternehmen zu drei Stufen der Veränderung zeigen, sind neue psychologische Verträge weder grundsätzlich noch vollständig umgesetzt, sondern ein Kontinuum von konservativen hin zu drastischen Formen zeichnet sich ab. Obwohl das Ausmaß von Sicherheit, das die verschiedenen Vertragsformen bieten, deutlich variiert, kann keine allgemein gültige Vertragsform empfohlen werden. Daher rückt die Forderung nach der Fairness psychologischer Kontrakte ins Blickfeld, um damit die Angemessenheit von Kontrakten zu bewerten.

Die Tendenz eines Bedeutungswandels, der die individuelle berufliche Entwicklung ebenso wie die persönliche Identität betrifft, konnte gezeigt werden. Dabei wird in der Retrospektive die Wechselseitigkeit des Entwicklungsprozesses von Person und Arbeit deutlich. Die Personen handeln weder von einer klaren Vision noch einem fest umrissenen Entwicklungsziel geleitet, sondern wählen den jeweils nächsten Entwicklungsschritt in Abhängigkeit von den gegebenen Möglichkeiten und aufbauend auf ihrem aktuellen Entwicklungsstand.

Im Vergleich nehmen die befragten Berufswwechsler mehr Unsicherheiten in Kauf als den Mitarbeitenden in den Unternehmen zugemutet werden. Sie fällen ihre Entscheidungen jedoch in der Regel nicht in Abhängigkeit von Arbeitgebenden und setzen ihre eigenen Ressourcen ein. Außerdem spielt aus Sicht der befragten Personen die Orientierung an den eigenen Kompetenzen eine im Vergleich zu den Unternehmen grössere Rolle. Bei vielen Interviewpartnerinnen und -partnern folgt der berufliche Lebenslauf einem kontinuierlichen Auf- und Ausbau der eigenen Fähigkeiten. Die Weiterentwicklung orientierte sich jeweils am aktuellen Stand des Wissens und Könnens, von dem ausgehend weitere Schritte (z.B. Zweitausbildung) geplant wurden. Der Erwerb von Kompetenzen erfolgte immer über die in der aktuellen Arbeitstätigkeit notwendigen hinaus. Die Rolle der Unternehmen dabei war aus Sicht der Befragten eher passiv, da sie die beruflichen Neuorientierungen bis auf eine Ausnahme nicht unterstützten. Zudem muss bezweifelt werden, dass die in einem Unternehmen von den Mitarbeitenden erwartete Orientierung an den eigenen Kompetenzen konsequent umgesetzt wird, da dies bedeuten würde, Mitarbeitende in über den Arbeitsplatz hinausweisenden Kompetenzen zu fördern und betriebliche Identifikation noch stärker zu reduzieren. In Gegenüberstellung mit den unternehmensbezogenen Ergebnissen unterstützen die von den Personen selbst im Rückblick positiv bewerteten Modelle beruflicher Flexibilität die Gestaltungsempfehlungen, da sie vor allem in der Frage der Ressourcen zum Kompetenzerwerb und des Kompetenzerwerbs selbst eine gravierende Diskrepanz zwischen den durch die Person und den durch das Unternehmen aufgewendeten Mitteln zeigen.

Um den beschriebenen Wandel in der beruflichen Identifikation und Identität zu bestätigen, ist jedoch der Vergleich zu Personen mit kontinuierlichem Berufsverlauf bzw. stabilen Beschäftigungsverhältnissen notwendig. Dies ist in einem Nachfolgeprojekt angestrebt, in dem die Verbindung zwischen persönlichen Identitäten, beruflichen Biographien und psychologischen Kontrakten in Unternehmen vertieft werden wird.

Literatur

- Baethge, Martin u.a. (1988): *Jugend: Arbeit und Identität. Lebensperspektiven und Interessenorientierungen von Jugendlichen. Eine Studie des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI)*. Opladen
- Beck, Ulrich (1999): *Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgerschaft*. Frankfurt
- Cavanaugh, Marcie A., Raymond A. Noe (1999): Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract; in: *Journal of Organizational Behavior* 20, 323-340
- Grote, Gudela, Ivars Udris (1993): *Arbeit und Persönlichkeit: Auf der Suche nach einem differentiell-dynamischen Verhältnis*; in: Ivars Udris, Gudela Grote (Hg.): *Psychologie und Arbeit. Arbeitspsychologie im Dialog*. Weinheim, 142-159
- Grote, Gudela, Eberhard Ulich (1993): *Die Untersuchung von Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeit: Arbeitspsychologische Grundlagenforschung oder angewandte Persönlichkeitspsychologie?*; in: Walter Bungard, Theo Herrmann (Hg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung*. Bern, 103-125
- Guest, David E. (1998): *On meaning, metaphor and the psychological contract. A response to Rousseau*; in: *Journal of Organizational Behavior* 19, Special Issue, 673-677
- Hall, Douglas Tim, Philip H. Mirvis (1995): *Careers as lifelong learning*; in: Ann Howard (Hg.): *The changing nature of work*. San Francisco, 323-261
- Hausser, Karl (1995): *Identitätspsychologie*. Berlin
- Heinz, Walter R. (1995): *Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation*. Weinheim
- Herriot, Peter, W. E. G. Manning, Jennifer M. Kidd (1997): *The content of the psychological contract*; in: *British Journal of Management* 8, 151-162
- Herriot, Peter, Rob Stickland (1996): *Career management: the issue of the millenium*; in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 4, 465-470
- Hoff, Ernst-H. (1994): *Arbeit und Sozialisation*; in: Klaus A. Schneewind (Hg.): *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie I Pädagogische Psychologie, Band 1 Psychologie der Erziehung und Sozialisation*. Göttingen, 525-552
- Kelle, Udo, Susann Kluge (1999): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen
- Keupp, Heiner (1997): *Diskursarena Identität: Lernprozesse in der Identitätsforschung*; in: Heiner Keupp, Renate Höfer (Hg.): *Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung*. Frankfurt, 11-39
- König, Joachim (1994): *Berufliche Entwicklung und Arbeitslosigkeit. Plädoyer für eine entwicklungspsychologische Erwerbsbiographieforschung*. *Augsburger Berichte zur Entwicklungspsychologie und Pädagogischen Psychologie* Nr. 63, Forschungsstelle für Pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie der Universität, Augsburg
- Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*. Weinheim
- Lüdi, Markus, Barbara Lomot (1999): *Arbeitsmarktfähigkeit anstelle von Arbeitsplatzsicherheit*; in: *Persorama* 23, 1, 24-27
- Millward, Lynne J., Paul M. Brewerton (2000): *Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century?*; in: Cary L. Cooper, Ivan T. Robertson (eds.): *International review of industrial and organizational psychology 2000*. Chichester, 1-61
- Nicholson, Nigel (1996): *Towards a new agenda for work and personality: traits, self-identity, „strong“ interactionism, and change. Guest editor's introduction*; in: *Applied Psychology: An International Review* 45, 3, 189-205
- Pirer, Heinrich von (1999): *Qualifizierung als Schlüsselfaktor für den Arbeitsmarkt*; in: *Politische Studien* 50, Sonderheft 2, 65-71

- Raeder, Sabine, Gudela Grote (2000): Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation. Projektbericht, Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, Zürich
- Reilly, Peter A. (1998): Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee; in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7, 1, 7-22
- Robinson, Sandra L., Denise M. Rousseau (1995): Violating of psychological contract: not the exception but the norm; in: *Journal of Organizational Behavior* 15, 3, 245-259
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements.* Newbury Park, CA
- Schallberger, Urs (2000): Berufliche Tätigkeit als „Determinante“ interindividueller Differenzen; in: Manfred Amelang (Hg.): *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie VIII Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Band 3 Determinanten interindividueller Unterschiede.* Göttingen, 407-454
- Schein, Edgar H. (1970): *Organizational Psychology.* Englewood Cliffs, NJ
- Turnley, William H., Daniel C. Feldman (1998): Psychological contract violations during corporate restructuring; in: *Human Resource Management* 37, 1, 71-83
- Voss, G. Günter, Hans J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50, 1, 131-158

Anschrift der Verfasserinnen:

Dr. Sabine Raeder
Prof. Dr. Gudela Grote
Institut für Arbeitspsychologie
Eidgenössische Technische Hochschule
Nelkenstr. 11
CH - 8092 Zürich

Schlagwörter: Arbeit und Identität, Arbeitsflexibilisierung, Kompetenz, psychologischer Kontrakt