

Sven Hauff

Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen*

Abstract

Im Kontext der zunehmenden Flexibilisierung der Beschäftigung wird schon seit längerem diskutiert, inwieweit sich das Verhältnis zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen grundlegend wandelt. Eine zentrale These hierbei ist die Abkehr vom alten Modell des impliziten bzw. psychologischen Vertrages von Loyalität und Sicherheit hin zu einem neuen Vertrag mit marktlichen Prinzipien auf der Basis von Employability. Da die Flexibilisierung von Beschäftigungsbeziehungen auch Risiken für Beschäftigte und Unternehmen in sich trägt, wird der vielfach propagierte Wandel psychologischer Verträge anhand aktueller Daten und Forschungsergebnisse kritisch betrachtet, wobei die Perspektive der ArbeitnehmerInnen im Vordergrund steht. Wie die Ergebnisse zeigen, scheint die Mehrheit der Beschäftigten an den Prinzipien des alten Vertrages festzuhalten und ist in hohem Maße an der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes interessiert. Mit Bezug auf diese Ergebnisse wird abschließend diskutiert, welche Implikationen sich daraus für die Unternehmenspraxis erschließen.

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund der Zunahme flexibler Formen der Beschäftigung (z.B. Struck 2006a) wird schon seit einiger Zeit diskutiert, inwieweit sich das Verhältnis zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen grundlegend wandelt. Als eine mögliche Auswirkung wird dabei die Abkehr vom alten Modell des impliziten bzw. psychologischen Vertrages von Loyalität und Sicherheit hin zu einem neuen Vertrag mit marktlichen Prinzipien auf der Basis von Employability gesehen (z.B. Anderson/Schalk 1998). ArbeitnehmerInnen würden demnach ihre Einstellung zum Unternehmen dahingehend ändern, dass nicht mehr die Loyalität zum Unternehmen, sondern die stetige Steigerung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit im Vordergrund steht. Einige AutorInnen vertreten sogar die Ansicht, dass die Auflösung der alten sozialen Kontrakte schon abgeschlossen ist (Scholz/Stein 2002).

Die überwiegende Mehrheit der zu diesem Thema vorliegenden Beiträge konstatiert einen Wandel psychologischer Verträge ohne zugrunde liegende Datenbasis (Hiltrop 1996; Klimecki/Litz 2002; Marr/Fliaster 2003; Tsui/Wu 2005) oder bezieht sich lediglich auf qualitative Fallstudien (z.B. Wilkens 2004). Repräsentative Erhebungen zur faktischen Reichweite dieser Entwicklung liegen bisher nicht vor. Da ein möglicher Bedeutungsverlust der „alten“ impliziten Arrangements weit reichende Folgen für Beschäftigte, Unternehmen sowie die Beziehung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen haben kann, wird hier die Frage nach

* Ich danke Dorothea Alewell und Olaf Struck sowie den HerausgeberInnen für die konstruktiven Hinweise und Verbesserungsvorschläge.

der quantitativen Ausprägung verschiedener impliziter Erwartungen gestellt, um aktuelle und künftig denkbare Erosionserscheinungen abschätzen zu können. Hierfür werden zunächst das Konzept des psychologischen Vertrages sowie die Debatten um dessen mögliche Veränderungen kurz vorgestellt. Basierend auf aktuellen Daten und Forschungsergebnissen erfolgt anschließend eine kritische Betrachtung des vielfach propagierten Wandels. Im Vordergrund stehen dabei die arbeitnehmerseitige Akzeptanz von Entlassungen und Lohnkürzungen sowie die Sicherheits- und Qualifizierungsinteressen der ArbeitnehmerInnen.

Wie die Ergebnisse zeigen, stellen ArbeitnehmerInnen starke Gerechtigkeitsansprüche an Beschäftigungsbeziehungen und sind in hohem Maße an der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes interessiert. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass ArbeitnehmerInnen nach wie vor mehrheitlich an den Prinzipien des alten Vertrages festzuhalten scheinen. Die aktuellen Diskussionen über die Veränderung des psychologischen Vertrags überschätzen die derzeitige Reichweite möglicher Wandlungserscheinungen somit z.T. erheblich.

2 Psychologische Verträge und deren Erosion

Das Konzept des psychologischen Vertrages geht insbesondere auf die Arbeiten Rousseaus zurück und bezeichnet die implizite und auf Reziprozität basierende Erwartungshaltung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen (insbesondere Rousseau 1995; u. a. auch Rousseau/Anton 1988, Rousseau/Schalk 2000).¹ Rousseau argumentiert dabei, dass Arbeitsbeziehungen in hohem Maße komplex und somit von Unwissenheit und Unsicherheit geprägt sind. Zur Reduktion dieser Komplexität gehen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen daher eine wechselseitige Vertrauensbeziehung ein, aufgrund derer einerseits ein Gefühl der Verpflichtung dem Anderen gegenüber entsteht und andererseits das Verhalten des Gegenüber hinreichend vorhersagbar wird.

Im Wesentlichen werden hierbei zwei Formen psychologischer Verträge unterschieden, die als Pole in einem Kontinuum zu verstehen sind (Rousseau 1995, 91). *Relationale Verträge* mit ihrem spezifischen Vertrauensverhältnis stellen die „klassische“ und in der Vergangenheit dominante Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Beschäftigten dar.² Arbeitsverhältnisse sind in dieser Form psychologischer Verträge auf Dauer ausgelegt und erscheinen als zeitlich unbegrenzte Beziehungen, die allerdings beiden Parteien weit reichende Investitionen und Leistungen abverlangen. Zentrale Elemente sind der Austausch von *security* und *loyalty*³, wobei Loyalität, Leistungsbereitschaft und Engagement als Leistung der Beschäftigten gegen das Einräumen von Mitbestimmungsmöglichkeiten, Beschäftigungssicherheit und Karrierechancen seitens der Unternehmen stehen. Im Kontrast dazu beschreiben *transaktionale Verträge* eher kurzfristige Beschäftigungsbeziehungen nach ökonomischen Prinzipien (ebd., 91 f.). Hauptmerkmale dieser Verträge sind die von vornherein beschränkte Arbeitsdauer von zwei bis maximal drei Jahren sowie die geringe emotionale Involvierung der Arbeitneh-

1 Das Konzept des psychologischen Vertrages geht zurück auf Argyris (1960), hat aber erst durch die Arbeiten Rousseaus umfassende Anerkennung gefunden. Für eine ausführlichere Darstellung der Entwicklung des Konzepts vgl. beispielsweise Anderson/Schalk (1998).

2 Für Deutschland vertreten diese Ansicht beispielsweise Kern (1997, 273) oder Seifert/Pawlowsky (1998, 603).

3 Relationale Beziehungen lassen sich auch über den Begriff des „Commitments“ charakterisieren. „Das soziale Phänomen des organisationalen Commitments wird gewöhnlich verstanden als ein Band oder eine Verbindung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin zur Organisation oder als eine innere Verpflichtung gegenüber der Organisation mit dem Bestreben, der Organisation lange verbunden zu bleiben und sich für sie zu engagieren“ (Rupf Schreiber 2006, 45).

merInnen, welche sich meist in einer niedrigen Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen niederschlägt. Aufgrund der Kürze der Beziehung müssen sich Unternehmen größtenteils auf die bei ArbeitnehmerInnen vorhandenen Erfahrungen und Qualifikationen verlassen und können deren Leistungen nur eine angemessene Entlohnung und eventuelle zusätzliche Qualifizierungen entgegenbringen. Die Sicherung und der Ausbau arbeitnehmerseitiger *employability* stehen damit im Vordergrund der Austauschbeziehung.

Seit einiger Zeit wird nun diskutiert, inwieweit eine Abkehr vom alten Modell des psychologischen Vertrages zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen stattfindet (Anderson/Schalk 1998; Hiltrop 1996; Klimecki/Litz 2002; Marr/Fliaster 2003; Tsui/Wu 2005). Die alte Synthese zwischen *security* und *loyalty* wird nach Meinung einer zunehmenden Zahl von AutorInnen durch eine neue Verbindung auf der Basis von *exchange* und *employability* ersetzt.⁴

Als Ursachen dieser Entwicklung werden vor allem erhöhte Flexibilisierungs- und Rationalisierungsanforderungen der Unternehmen und der damit einhergehenden Ausweitung befristeter Arbeitsverträge genannt (Hiltrop 1996, 36). Zunehmende Internationalisierung und wachsender Konkurrenz- und Kostendruck mindern vielfach die Attraktivität stabiler Beschäftigungsverhältnisse (Klimecki/Litz 2002, 22), zudem schwinden die Langfristperspektiven der Beschäftigten auch durch die in Folge von Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführte Beschneidung traditioneller Karrieremöglichkeiten (Deutschmann 2002, 152).⁵ Basierend auf diesen Entwicklungen setzen sich – so die These – zunehmend marktförmige Prinzipien in den Beschäftigungsbeziehungen durch, die zu einer Erosion relationaler Verträge führen, wodurch im Gegenzug transaktionale Verträge beständig an Bedeutung gewinnen.

In der Konsequenz würden sich auch die Erwartungen und Verpflichtungen beider Vertragsparteien grundlegend wandeln, so dass in den primär auf ökonomischen Austausch orientierten Verträgen die vormals dominante Rolle der Arbeitsplatzsicherheit und Karrierechancen als Arbeitgeberleistung zusehends an Bedeutung verliert und durch die mögliche Unterstützung bei der Etablierung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit abgelöst wird (Hiltrop 1996, 42; Klimecki/Litz 2002, 24; Tsui/Wu 2005, 115 f.). Beschäftigte würden sich dabei zu MitarbeiterInnen ihrer eigenen „Ich AG“ (Marr/Fliaster 2003) oder zu so genannten „Arbeitskraftunternehmen“ (Voß/Pongratz 1998) entwickeln, für die nicht mehr die Loyalität und Verbundenheit zum Unternehmen, sondern die stetige Steigerung der eigenen *Employability* im Vordergrund steht.

Die diesbezüglich weitest reichende These vertreten Scholz/Stein (2002). Ihrer Ansicht nach ist der „alte soziale Kontrakt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern – Loyalität und lebenslange Beschäftigung nach dem Muster der klassischen Industriebetriebe – [...] von beiden Seiten aufgekündigt“ (Scholz/Stein 2002, 298). Ohne eine tatsächliche empirische Fundierung wird ein „Ist-Zustand“ des „Darwiportunismus“ (ebd., 299) konstatiert, welcher eine Gleichzeitigkeit von gestiegenem Darwinismus der Unternehmen und verbreitetem Opportunismus der Beschäftigten beschreibt. Demnach sind Unternehmen einerseits durch Kostensenkungs- und Flexibilisierungsdruck zum darwinistischen Prinzip des „*survival of the fittest*“ gezwungen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Andererseits forciert

4 Die hier vorgestellten Argumentationen sollen lediglich einen Eindruck über das mögliche Spektrum der geführten Debatten vermitteln, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit der Diskussionsbeiträge erhoben wird.

5 Als Alternative für diese verhinderten Aufstiegswege in Unternehmen sehen Klimecki/Litz (2002) eine neue Entwicklung hin zur „grenzenlosen Karriere“ (ebd., 24), in der Karrierewege gerade über häufige Betriebswechsel neu gefasst werden.

die Verkürzung des Zeithorizontes der Beschäftigungsbeziehung die Wahrscheinlichkeit zu opportunistischem Verhalten der ArbeitnehmerInnen.

Entgegen der von Scholz/Stein (2002) vertretenen Position einer einvernehmlichen Kündigung bestehender Arrangements konnten Raeder/Grote (2004a, 2005a; 2005b) in mehreren empirischen Untersuchungen in Schweizer Unternehmen durchaus Diskrepanzen in den Erwartungen von Beschäftigten und Unternehmen nachweisen.⁶ Laut ihren Ergebnissen divergieren die Erwartungen von MitarbeiterInnen und Management insbesondere in denjenigen Unternehmen, deren Personalpolitik sich überwiegend durch Personalabbaumaßnahmen und numerische Flexibilität (z.B. durch Outsourcing von Aufgabenteilen oder Einsatz befristeter Beschäftigung) charakterisieren lassen. Demzufolge schätzen Mitarbeitende in hoch flexibilisierten Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität, neben den Interessen an einer interessanten Arbeit und der Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten, als sehr hoch ein. Unterstützungsleistungen zur Steigerung der individuellen Employability werden demgegenüber vergleichsweise wenig erwartet (Raeder/Grote 2004a, 161). Zusammenfassend halten sie fest: „In den stark flexibilisierten Unternehmen weichen die Unternehmens- und die Mitarbeitendensicht voneinander ab. Die Mitarbeitenden in den Unternehmen [...] stehen der traditionellen Vertragsform näher, als dies vom Unternehmen gewünscht ist“ (ebd., 166).

3 Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen

3.1 Daten und Methode

Vor dem Hintergrund des vielfach konstatierten Wandels psychologischer Verträge soll im Folgenden der Frage nach der derzeitigen quantitativen Ausprägung impliziter Erwartungen nachgegangen werden. Das hierzu verwendete Datenmaterial wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „Arbeit und Gerechtigkeit“ der Universitäten Jena und Hannover erhoben (Köhler/Stephan/Struck 2005; Struck et al. 2006). In einer im Jahr 2004 durch das Forschungs- und Befragungsinstitut „aproxima“ in Weimar durchgeführten deutschlandweiten Telefonumfrage wurden insgesamt 3.039 Personen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren zu ihren Wert- und Gerechtigkeitsorientierungen in Bezug auf Lohn- und Beschäftigungsanpassungen befragt. Tabelle 1 liefert einen Überblick über die Zusammensetzung des Samples.

In einem ersten Teil des Fragebogens wurden die Gerechtigkeitsurteile der Befragten mittels hypothetischer Szenarien erfasst. Diese in Anlehnung an Charness/Levine (2000, 2002) erarbeiteten und an deutsche Verhältnisse angepassten Szenarien beschrieben hypothetische Kündigungs- oder Lohnsenkungssituationen, worin u.a. die Ursachen, die Auswahl der betroffenen ArbeitnehmerInnen, die Durchführung der Maßnahmen seitens der Unternehmen, die Betroffenheit der Entscheidungsträger sowie die Reaktion der weiterbeschäftigten ArbeitnehmerInnen variiert wurden.⁷ Aufgrund der Länge der Szenarien und um Verzerrungen im

6 Im Kontext der möglichen Veränderungen psychologischer Verträge untersuchen Raeder/Grote auch die Einflüsse sich wandelnder Beschäftigungsbedingungen auf die persönliche Identität der Beschäftigten. Vgl. hierzu insbesondere Raeder/Grote (2001; 2004b; 2005c; 2006).

7 Zur Einschätzung der Szenarien standen den Befragten die vier Antwortkategorien „sehr gerecht“, „mehr oder weniger gerecht“, „mehr oder weniger ungerecht“ und „sehr ungerecht“ sowie die Möglichkeiten der Angaben-

Tab.1: Stichprobenzusammensetzung in Prozent¹

	ArbeitnehmerInnen		Selbstständige	aus anderen Gründen nicht erwerbstätig	Gesamt
	Erwerbstätige	Arbeitslose o. in Umschulung			
Männer	62,2	12,2	11,9	13,7	100
Frauen	57,0	15,2	6,4	21,3	100
alte Bundesländer	60,7	7,1	9,3	22,9	100
neue Bundesländer	57,6	20,3	7,9	14,2	100
Deutschland	59,0	14,0	8,6	18,3	100

¹Anmerkungen: In der Kategorie „Erwerbstätige“ wurden alle ArbeiterInnen, Angestellte, MeisterInnen, WerksmeisterInnen, Poliere und Beamte zusammengefasst. Die Kategorie „aus anderen Gründen nicht erwerbstätig“ umfasst Personen in einer schulischen oder beruflichen Ausbildung, Studenten, RentnerInnen, Pensionäre, VorruhestandlerInnen, Hausfrauen/-männer, im Erziehungsjahr bzw. Mutterjahr Befindliche sowie alle Erwerbsunfähigen. Eventuelle Abweichungen in der Summe zu 100 % basieren auf Rundungen.

Quelle: Projekt Arbeit und Gerechtigkeit, eigene Berechnungen.

Antwortverhalten zu vermeiden, wurden die einzelnen Szenarien mittels eines „Between-Subjekt-Approach“⁸ erfragt.

Im zweiten Teil des Fragebogens wurden zunächst für alle Befragten sozialstrukturelle Variablen wie Geschlecht, Alter, Herkunft, beruflicher Ausbildungsabschluss oder Haushaltskontext ermittelt. Bei erwerbstätigen ArbeitnehmerInnen wurden zusätzlich beschäftigungsrelevante Information wie beispielsweise Beruf oder eingeschätzte Arbeitsmarktchancen erfasst. Anschließend wurden bei Vorliegen von konkreten Erfahrungen mit Entlassungen oder Lohnsenkungen deren individuelle Bewertung sowie konkrete Umstände und Folgewirkungen der Maßnahmen ermittelt. Weiterhin sollten die Interviewten u. a. ihre Erwartungen hinsichtlich verschiedener Arbeitgeberleistungen wie Arbeitsplatzsicherheit, hohe Entlohnung, Möglichkeiten für zusätzliche Qualifizierung, Aufstiegschancen, interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit und Freiheit bei der Arbeitszeitgestaltung angeben.⁹

Im Folgenden werden zu Beginn eines jeden Kapitels Leitthesen im Sinne der Erosionsbehauptungen entwickelt und mit den empirischen Daten konfrontiert. Da die zentralen Ergebnisse des Projekts „Arbeit und Gerechtigkeit“ bezüglich der Gerechtigkeitseinschätzung von Entlassungen und Lohnsenkungen schon an anderen Stellen umfassend dokumentiert sind (insbesondere Struck et al. 2006; auch Gerlach et al. 2006; Stephan 2006), werden die

verweigerung zur Auswahl. Zur detaillierten Beschreibung der Szenarien vgl. Struck et al. (2006, 145 ff.).

8 Mit Hilfe des Between-Subject-Designs soll vermieden werden, dass Befragte eventuelle Kontraste zwischen den einzelnen Szenarien als Basis ihrer Bewertung verwenden (Charness/Levine 2002, 384). Jede(r) Befragte erhielt maximal drei Szenarien.

9 Mögliche Antwortkategorien waren hier „sehr wichtig“, „eher wichtig“, „weniger wichtig“ sowie „überhaupt nicht wichtig“.

vorliegenden Ergebnisse hier z.T. im Sinne einer Sekundäranalyse unter dem speziellen Fokus des psychologischen Vertrages betrachtet. Zudem erfolgt eine eigene Auswertung der von ArbeitnehmerInnen erwarteten Arbeitgeberleistungen, wobei den Erwartungen von Arbeitsplatzsicherheit und zusätzlichen Qualifikationen gesonderte Aufmerksamkeit gewidmet wird, da sie die zentralen Merkmale des „alten“ und des „neuen“ psychologischen Vertrages darstellen. Neben der deskriptiven Analyse wird jeweils ein logistisches Regressionsmodell (Andreß/Hagenaars/Kühnel 1997) geschätzt, um interindividuelle Differenzen bei der Bewertung von Arbeitgeberleistungen abschätzen zu können.

3.2 Gerechtigkeitsvorstellungen im Sinne des alten psychologischen Vertrages

Die Transformation des psychologischen Vertrages gilt dann als gelungen, wenn die Inhalte des neuen Vertrages von beiden Seiten als fair wahrgenommen und akzeptiert werden (Raeder/Grote 2000, 23). Wenn der neue Vertrag weitestgehend anerkannt ist, sollten ArbeitnehmerInnen auch die in ihm verankerten Prinzipien der Vermarktlichung von Beschäftigungsbeziehungen akzeptieren (Levine et al. 2002, 3 f.). So müssten betriebsbedingte Kündigungen von den Beschäftigten durchaus als gerecht angesehen werden, da sie entsprechend dem neuen Vertrag von vornherein keinen Anspruch auf Beschäftigungssicherheit haben und diese daher auch nicht erwarten dürften. Ebenso sollten Lohnanpassungen weitestgehende Akzeptanz finden.

Wie die Analysen aus dem Projekt „Arbeit und Gerechtigkeit“ allerdings zeigen, bestehen bei den Beschäftigten nach wie vor starke Gerechtigkeitsansprüche an die Beschäftigungsbeziehung im Sinne des alten psychologischen Vertrages, so dass sowohl betriebliche Entlassungen als auch Lohnkürzungen mehrheitlich als ungerecht bewertet werden (Krause/Pfeifer/Sohr 2006, 59 ff.). Von denjenigen befragten ArbeitnehmerInnen, die in einem Zeitraum von fünf Jahren vor der Befragung in ihrem Arbeitsumfeld betriebsbedingte Entlassungen erlebt hatten, empfanden 27,7 % diese als „sehr ungerecht“ und 36,2 % als „eher ungerecht“. Noch kritischer wurden direkt oder indirekt erfahrene Lohnkürzungen eingeschätzt, wobei 29,0 % der ArbeitnehmerInnen die erfahrenen Kürzungen als „sehr ungerecht“ und 41,7 % als „eher ungerecht“ bewerteten.¹⁰

Wie dezidierte Analysen ergaben, wird die allgemeine Akzeptanz von Entlassungen und Lohnsenkungen durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren wie beispielsweise deren Ursache bzw. Auslöser, der Art von Betroffenen und vor allem vom Verhalten der Unternehmen beeinflusst (ebd., 50 ff.; Stephan 2006, 3 ff.). Liegen Entlassungen außerhalb des direkten Verantwortungsbereichs der Unternehmensleitung, d.h. werden sie aufgrund externer Absatzeinbrüche durchgeführt, so finden sie eine deutlich höhere Legitimation als Kündigungen, die aus internen Rationalisierungsmaßnahmen wie der Einführung einer neuen Technologie resultieren. Bezüglich der Auswahl der zu Entlassenden hat sich gezeigt, dass Entlassungen von Beschäftigten mit allgemeinen Fachkenntnissen gerechter bewertet werden als Kündigungen von ArbeitnehmerInnen mit betriebsspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten. Weiterhin finden Entlassungen von erst kurzfristig Beschäftigten eine deut-

¹⁰ Im Unterschied zu Krause/Pfeifer/Sohr (2006) wurden hier nur ArbeitnehmerInnen in die Analyse einbezogen. Von den 2214 ArbeitnehmerInnen hatten in den letzten fünf Jahren vor dem Befragungszeitpunkt 941 mindestens eine betriebsbedingte Entlassung und 583 mindestens eine Lohnkürzung erlebt. Dabei empfanden nur 7,5 % aller Befragten die erfahrenen Entlassungen als „sehr gerecht“ und 28,5 % als „eher gerecht“. Einkommenskürzungen wurden bei 2,6 % der Befragten als „sehr gerecht“ und bei 26,7 % als „eher gerecht“ eingeschätzt (nach eigenen Berechnungen).

lich höhere Akzeptanz als Kündigungen von langfristig beschäftigten ArbeitnehmerInnen. Entsprechend den traditionellen Vertragsstandards werden Entlassungen somit eher dann akzeptiert, wenn ArbeitnehmerInnen eine geringere Leistung, d.h. geringere Investitionen in betriebsspezifische Kenntnisse sowie eine kürzere Beschäftigungsdauer, erbracht haben. Reziprok steigen mit Zunahme der Leistungen die Ansprüche und Erwartungshaltungen der Beschäftigten und entsprechend sinkt die Akzeptanz eines durch Freisetzen initiierten Bruchs der impliziten Vereinbarungen.

Der mehrheitliche Bestand von traditionellen Erwartungshaltungen zeigt sich auch hinsichtlich der Prozessgestaltung von Kündigungen. Hierbei ergab sich, dass Kündigungen dann als deutlich fairer bewertet werden, wenn die zu entlassenden Beschäftigten kompensatorische Angebote wie Abfindungen oder Unterstützung bei der Stellensuche erhalten oder wenn sich Unternehmen frühzeitig für den möglichen Erhalt der Arbeitsplätze engagieren. Eine moderierende Wirkung zur erhöhten Akzeptanz von Personalabbaumaßnahmen hat zudem die Beteiligung und frühzeitige Information von MitarbeiterInnen oder deren Interessenvertretungen.

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch hinsichtlich der Bewertung von Lohnsenkungen Krause/Pfeifer/Sohr 2006, 55 ff.). So werden diese eher akzeptiert, wenn es die Unternehmenslage erfordert und nicht, wenn eine Anpassung der Löhne an den Marktlohn erfolgt. Zudem finden Einkommenskürzungen eher dann Akzeptanz, wenn die Entscheidungsprozesse unter Einbezug der Belegschaft stattfinden oder die Unternehmensleitung Engagement und Initiative zur Verhinderung bzw. Einschränkung der Kürzungen signalisiert.

3.3 Arbeitnehmerhandeln als Reaktion auf wahrgenommene Vertragsbrüche

Haben sich die Inhalte des neuen psychologischen Vertrages bei ArbeitnehmerInnen durchgesetzt, dann dürften Entlassungen oder Lohnkürzungen so gut wie keinen Einfluss auf das Verhalten der Beschäftigten haben, da sie als legitime Flexibilisierungsmechanismen anerkannt sein müssten. Umgekehrt könnten die Beschäftigten eines Unternehmens bei einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen ihren Erwartungen und den tatsächlichen Leistungen der Arbeitgeber geneigt sein, ihr Verhalten entsprechend anzupassen, um ein neues Tauschgleichgewicht zu erreichen (Richter 2003, 57 f.).¹¹ Die daraus entstehenden negativen Reaktionen der Beschäftigten können dazu führen, dass die durch Entlassungen und Lohnkürzungen erhofften ökonomischen Wirkungen ausbleiben (Weiss/Udris 2006).¹² Konkret kann sich dies in einer Verringerung von Arbeitsleistung und Engagement, Verlust von Loyalität bis hin zum Verlassen des Unternehmens äußern.

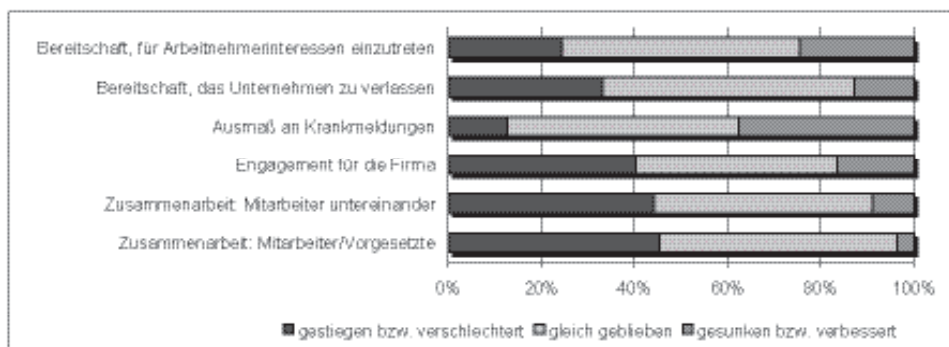
Tatsächlich zeigen die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Arbeit und Gerechtigkeit“, dass insbesondere als ungerecht empfundene Personalabbau-Aktionen und als ungerecht

11 Demgegenüber könnten Arbeitnehmer auch die Einhaltung des psychologischen Vertrages beim Arbeitgeber einfordern, was sich allerdings zumeist als schwierig gestalten dürfte, da es sich beim psychologischen Vertrag um einen impliziten, d.h. formell nicht festgelegten Vertrag handelt, so dass die Einhaltung der Vertragsbestandteile nicht eingeklagt werden kann (Richter 2003, 58).

12 Hinsichtlich der Folgewirkungen bei den nach Personalabbaumaßnahmen verbleibenden Mitarbeitern unterscheiden Weiß/Udris (2006, 131 ff.) die vier Reaktionsmuster Emotion, Einstellungen, Verhalten und Gesundheit. Zur theoretischen Diskussion und empirischen Analyse vgl. auch Weis (2004; 2005) sowie Weis/Udris (2001). Analysen zu individuellen und kollektiven psychosozialen Konsequenzen von Erwerbslosigkeit und Arbeitsplatzunsicherheit finden sich darüber hinaus bei Mohr (1997). Dem speziellen Thema der gesundheitlichen Folgen von Arbeitsplatzunsicherheit und Personalabbau widmet sich zudem der Sammelband von Badura/Schnellschmidt/Vetter (2006).

empfundene Senkung von Löhnen negative Beschäftigtenreaktionen hervorrufen (Struck 2006b, 91 ff.).¹³ Wie Abbildung 1 verdeutlicht, führen als ungerecht empfundene Entlassungen häufig zu einer Verschlechterung der Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen mit ihren Vorgesetzten, der MitarbeiterInnen untereinander sowie zu einer Verringerung des Engagements der MitarbeiterInnen für die Firma. Bei immerhin über 30 % der MitarbeiterInnen steigt die Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen. Fast ein Viertel der Befragten nimmt zudem eine höhere Bereitschaft zur Vertretung der Arbeitnehmerinteressen wahr.

Abb.1: Folgewirkungen von als ungerecht empfundenen Entlassungen²



²Anmerkungen: Die Angaben beziehen sich auf Survivor von Entlassungen, d.h. diejenigen Personen, die in den letzten fünf Jahren in ihrem direkten Umfeld betriebsbedingte Kündigungen erlebt haben, davon selbst aber nicht betroffen waren und daher als im Unternehmen Verbliebene die Folgewirkungen einschätzen konnten. Die Angaben „gestiegen“ bzw. „gesunken“ beziehen sich dabei auf die Bereitschaft der Mitarbeiter, für gemeinsame Interessen einzutreten, auf die Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen sowie auf das Ausmaß an Krankmeldungen. Entsprechend stehen die Angaben „verschlechtert“ bzw. „verbessert“ für die Veränderungen hinsichtlich der Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit den Vorgesetzten, der Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander sowie für das Engagement für die Firma.

Quelle: Projekt Arbeit und Gerechtigkeit, eigene Berechnungen.

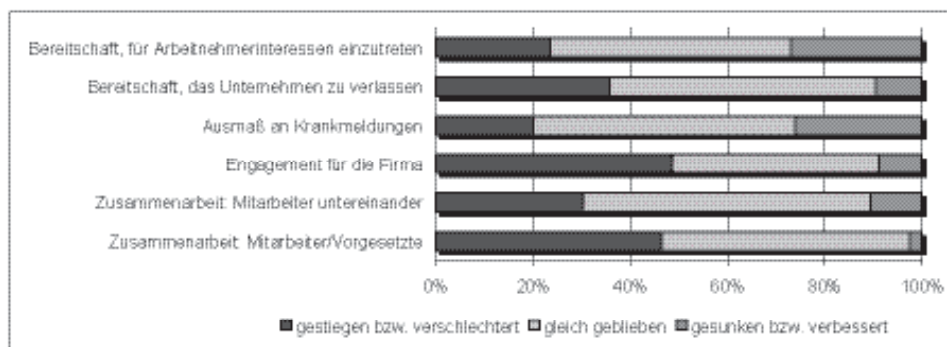
Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei als ungerecht empfundenen Lohnsenkungen, wobei die Anteile der Negativreaktionen z.T. höher als bei Entlassungen sind (Abbildung 2). So führen Lohnkürzungen bei fast 50% der Beschäftigten zu einem verringerten Engagement und zu einer schlechteren Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen mit deren Vorgesetzten. Bei mehr als 35% der Befragten steigt zudem die Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen. Wieder gut ein Viertel nimmt eine höhere Bereitschaft zum Eintreten für gemeinsame Interessen wahr und bei 20% der Befragten steigt das Ausmaß an Krankmeldungen.

In einer Reihe von multivariaten Analysen wurden regionale Unterschiede, der Einfluss der Betriebsgröße, die Anzahl der Betroffenen sowie prozedurale Einflüsse – wie beispielsweise die Beteiligung der Belegschaft oder das Engagement der Arbeitgeber – zur Erklärung unterschiedlicher Verhaltensmuster untersucht (ebd, 93 ff.). Dabei zeigt sich, dass es vielen Unternehmen gelingt, die Negativreaktionen zu vermeiden, wenn sie im Sinne der Verpflichtungen des alten psychologischen Vertrages handeln. Relevant hierbei ist insbesondere das frühzeitige Engagement der Unternehmen zur Vermeidung von Entlassungen oder Lohnsenkungen, wodurch sich negative Reaktionen verringern oder verhindern lassen.

¹³ Im Gegensatz zu Struck (2006b) beziehen sich die hier präsentierten Ergebnisse lediglich auf Folgewirkungen von als ungerecht empfundenen Entlassungen bzw. Lohnsenkungen.

Darüber hinaus zeigen sich in den neuen Bundesländern deutlich weniger Negativreaktionen als in den alten Ländern. Zudem ist die Akzeptanz von Entlassungen und Lohnsenkungen in Kleinbetrieben (< 50 Beschäftigte) aufgrund der sozialen Nähe deutlich höher als in größeren Unternehmen. Gerade in Ostdeutschland sowie in Kleinbetrieben zeigt sich somit eine höhere Einsicht in die vielleicht unumgängliche wirtschaftliche Notwendigkeit von Entlassungen und Lohnkürzungen, so dass die Erwartungen der ArbeitnehmerInnen hier vergleichsweise geringer ausgeprägt zu sein scheinen.

Abb.2: Folgewirkungen von als ungerecht empfundenen Lohnsenkungen

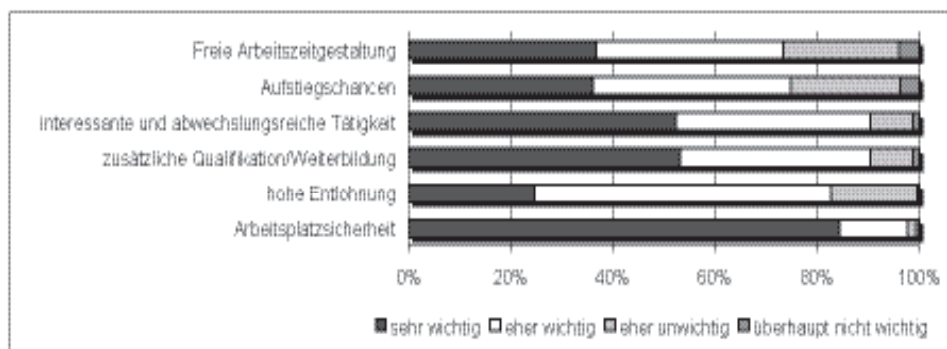


Quelle: Projekt Arbeit und Gerechtigkeit, eigene Berechnungen.

3.4 Dominanz von Arbeitsplatzsicherheit

Eine übergreifende Erosion des alten psychologischen Vertrages würde vorrangig bedeuten, dass der Faktor Arbeitsplatzsicherheit in der Wertvorstellung der Beschäftigten zunehmend an Bedeutung verliert und demgegenüber zusätzliche Qualifikationen verstärkt in den Vordergrund der Interessen rücken. Die Daten des Forschungsprojekts „Arbeit und Gerechtigkeit“ zeigen allerdings, dass Arbeitsplatzsicherheit im Vergleich zu anderen Arbeitsinteressen die wichtigste

Abb. 3: Beschäftigungsinteressen von ArbeitnehmerInnen

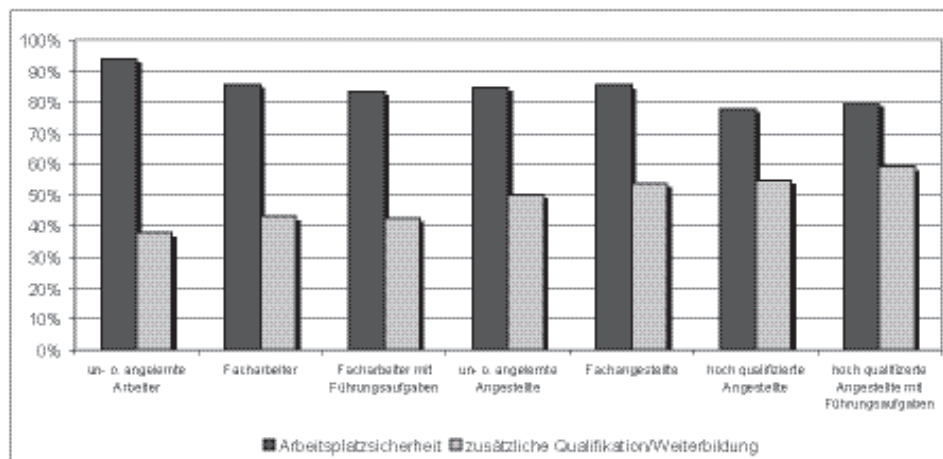


Quelle: Projekt Arbeit und Gerechtigkeit, eigene Berechnungen.

und von Beschäftigten primär geforderte Arbeitgeberleistung darstellt (Abbildung 3).¹⁴Erst mit deutlichem Abstand folgen die Interessen an weiterer Qualifikation und Bildung sowie an einer interessanten und abwechslungsreichen Arbeit.

Weitere Analysen lassen allerdings Unterschiede in der Bewertung der jeweiligen Erwartungen erkennen. Wie aus den Ergebnissen in Abbildung 4 ersichtlich wird, verringert sich das Interesse an einer stabilen Beschäftigung mit zunehmender Qualifikation und Stellung im Beruf. Demgegenüber steigen die Erwartungen an zusätzliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Qualifikationsniveau. Trotz dieser diametralen Verläufe der Erwartungshaltungen wird allerdings auch deutlich, dass die Sicherheitsinteressen bei allen befragten ArbeitnehmerInnen – gleich welcher beruflichen Stellung – sehr hoch ausgeprägt sind und stets über den Interessen an zusätzlichen Qualifikations- und Weiterbildungsmöglichkeiten liegen. Die Beschäftigten sind somit von der Tendenz eher an stabilen Formen der Beschäftigung interessiert, was den Erwartungen im alten Muster des psychologischen Vertrages entspricht.

Abb. 4: Qualifikations- und Sicherheitsinteressen von ArbeitnehmerInnen und Angestellten nach beruflicher Stellung (Angaben „sehr wichtig“, in Prozent)



Quelle: Projekt Arbeit und Gerechtigkeit, eigene Berechnungen

3.5 Einflußfaktoren auf die erwarteten Arbeitgeberleistungen

In den bisherigen Diskussionen um die Erosion des psychologischen Vertrages wird ein Bedeutungsverlust des alten Vertrages unterstellt, ohne dass dabei auf interindividuelle Unterschiede zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen eingegangen wird. Plausibler erscheint allerdings, dass einzelne Gruppen von ArbeitnehmerInnen im Kontext ihres je spezifischen Arbeitsumfeldes sowie aufgrund verschiedener Beschäftigungschancen bzw. -risiken ganz

¹⁴ Dieser Befund findet sich auch im IG Metall Zukunftsreport wieder (IG Metall 2001, 35 ff.). Insbesondere auch für hoch qualifizierte Beschäftigte, die am ehesten den Typ des Arbeitskraftunternehmers verkörpern sollten, zeigen Pongratz/Voß (2003, 157 f.), dass diese neben einem hohen Interesse an eigenverantwortlichen und flexiblen Arbeiten nach wie vor an der Sicherheit ihrer beruflichen Stellung orientiert sind.

Tab.2: Einflußfaktoren der Sicherheits- und Qualifikationsinteressen³

	Arbeitsplatzsicherheit Exp(B)	Qualifikationen Exp(B)
Ost-West-Split (1=West)	0,830	0,945
Alter (Ref.: 18 bis 35 Jahre)		
36 bis 50 Jahre	0,962	0,723*
51 bis 60 Jahre	1,130	0,653*
Geschlecht (1=männlich)	0,655*	0,793
berufliche Stellung (Ref.: un- o. angelernt Arbeiter)		
Facharbeiter	0,413	1,448
Facharbeiter mit Führungsaufgaben	0,519	1,704
un- o. angelernte Angestellte	0,228**	1,644
Fachangestellte	0,209**	2,049**
hoch qualifizierte Angestellte	0,121***	2,393***
hoch qual. Angestellte mit Führungsaufgaben	0,145***	2,797***
Betriebsgröße (Ref.: bis 50 Beschäftigte)		
50 bis 200 Beschäftigte	1,081	0,946
mehr als 200 Beschäftigte	1,281	1,444**
Berufsbereiche (Ref. Produktionsberufe)		
primäre Dienstleistungsberufe	1,643	0,924
sekundäre Dienstleistungsberufe	1,717	1,200
Häufigkeit der Arbeitgeberwechsel (1=häufig, 0=selten)	0,657*	0,909
Wahrscheinlichkeit baldiger Arbeitslosigkeit (1=wahrscheinlich, 0=unwahrscheinlich)	0,812	1,441**
Finden einer neuen Stelle (1=leicht, 0=schwer)	0,384***	1,211
Qualifikationsinteresse (1=sehr wichtig)	1,537**	-
Sicherheitsinteresse (1=sehr wichtig)	-	1,527**
N	1355	1355
Nagelkerkes R-square	0,120	0,065
Chi-square value	98,643	67,396
Initial log-likelihood value	1185,518	1878,216
Maximum log-likelihood value	1086,875	1810,819

Signifikanzniveaus: ***(0,1%); **(1%); *(5%)

³Anmerkungen: Die Erwartungen an Arbeitsplatzsicherheit bzw. zusätzlichen Qualifikationen wurden mit 1 codiert, wenn die Befragten diese Arbeitgeberleistungen als "sehr wichtig" einschätzten.

Quelle: Projekt Arbeit und Gerechtigkeit, eigene Berechnungen.

unterschiedliche Erwartungen an ihre Erwerbsarbeit stellen können, weshalb sie sich auch hinsichtlich ihrer erwarteten Arbeitgeberleistungen unterscheiden können.

Da die bisherigen Debatten um eine mögliche Erosion des psychologischen Vertrages diesbezüglich keine Stellung nehmen, werden im Folgenden anhand eines logistischen Regressionsmodells explorativ verschiedenste Einflussfaktoren auf die von ArbeitnehmerInnen

erwarteten Arbeitgeberleistungen untersucht. Die Ergebnisse zu den einzelnen Einflussfaktoren (vgl. Tabelle 2) werden analog zum bisherigen Vorgehen zusammen mit möglichen Annahmen im Sinne der Erosionsthese präsentiert. Im Vordergrund stehen die Erwartungen von Arbeitsplatzsicherheit und zusätzlichen Qualifikationen, da sie im Kern die Inhalte des alten und neuen psychologischen Vertrages repräsentieren.

Region: Vor dem Hintergrund der Erfahrungen während des Transformationsprozesses sowie der anhaltend schwierigen Arbeitsmarktlage in den neuen Bundesländern ließe sich im Sinne der Erosionsthese vermuten, dass Beschäftigte in den neuen Bundesländern vergleichsweise geringere Erwartungen hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit haben und demgegenüber stärker an zusätzlichen Qualifikationen interessiert sind. Analytisch können jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den Regionen festgestellt werden.

Alter: Da jüngere Erwerbstätige eine deutlich höhere Arbeitsmarktmobilität aufweisen (Struck 2006a, 47), müsste angenommen werden, dass deren Sicherheitsinteresse geringer und demgegenüber das Qualifikationsinteresse höher als bei älteren ArbeitnehmerInnen ist. Zudem lassen auch die Erkenntnisse der Werte- und Einstellungsforschung (insbesondere Klages 1984; Baethge 1991) vermuten, dass hauptsächlich jüngere ArbeitnehmerInnen die veränderten Einstellungen am ehesten vertreten sollten. Wie die Ergebnisse im Einzelnen zeigen, stellt sich mit zunehmendem Alter der Befragten ein deutlich geringeres Interesse an zusätzlichen Qualifikationen ein. Dies verdeutlicht den hohen Stellenwert von Aus- und Weiterbildung gerade zu Beginn der Erwerbsphase, da die Etablierung einer Arbeitsmarktfähigkeit, insbesondere für junge ArbeitnehmerInnen, einen entscheidenden Faktor darstellt. Demgegenüber zeigt sich allerdings kein Effekt bei der erwarteten Arbeitsplatzsicherheit.

Geschlecht: Im Vergleich der Erwerbssituationen zwischen Männern und Frauen zeigen sich nach wie vor deutliche Unterschiede. So liegen zwischen den Geschlechtern zum einen klare Lohnunterschiede vor (Hinz/Gartner 2005), zum anderen weisen Frauen höhere Arbeitslosenquoten sowie ein höheres Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit auf (IAB 2006a). Im Rahmen des Wandels psychologischer Verträge ließe sich demzufolge argumentieren, dass Frauen dem Faktor Arbeitsplatzsicherheit weniger Gewicht beimessen und dafür in höherem Maße an der Sicherung ihrer Employability interessiert sind. Entgegen dieser These lassen die empirischen Ergebnisse bei Frauen ein höheres Sicherheitsinteresse als bei Männern erkennen.

Berufliche Stellung: Hinsichtlich der beruflichen Stellung und des Qualifikationsniveaus lässt sich annehmen, dass höher Qualifizierte ein geringeres Sicherheitsinteresse haben, da das Risiko der Arbeitslosigkeit bei Personen ohne beruflichen Abschluss deutlich höher als bei AkademikerInnen ist (Reinberg/Hummel 2005). Umgekehrt sollten höher Qualifizierte ein größeres Interesse an zusätzlichen Weiterbildungen und Qualifikationen haben, da die Risiken einer Dequalifizierung und des beruflichen Abstiegs mit zunehmender Qualifikation und beruflicher Stellung höher gewichtet sind. Wie die Resultate verdeutlichen, verringert sich das Interesse an einem sicheren Arbeitsplatz mit zunehmender beruflicher Stellung und umgekehrt steigen die Erwartungen bezüglich der Weiterbildungsangebote.

Betriebsgröße: Wie dezidierte Analysen zur Mobilität am deutschen Arbeitsmarkt gezeigt haben, nimmt die Beständigkeit von Beschäftigungsverhältnissen mit steigender Betriebsgröße zu (Erlinghagen/Knuth 2003, 506). Vor diesem Hintergrund könnte vermutet werden, dass Beschäftigte in kleineren Betrieben die vergleichsweise höhere Fluktuation antizipieren und von daher geringere Sicherheitsansprüche stellen. Demgegenüber sollten sie ein höheres Interesse an zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen haben, um ihre überbetriebliche Be-

schäftigungsfähigkeit zu sichern. Analytisch zeigen sich hinsichtlich der Erwartungen an die Arbeitsplatzsicherheit jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Entgegen den Vermutungen hat die Betriebsgröße sogar einen positiven Effekt auf die erwarteten Qualifizierungsmaßnahmen, so dass die diesbezüglichen Erwartungen mit der Betriebsgröße steigen. Damit zeigt sich insbesondere in Großbetrieben eine Gleichzeitigkeit von hohen Sicherheits- und Qualifikationsinteressen.

Berufsbereiche: Aufgrund der vergangenen Entwicklungen in den einzelnen Berufsbereichen ließe sich wieder im Sinne der Erosionsthese psychologischer Verträge vermuten, dass das Interesse an Arbeitsplatzsicherheit in schwindenden Berufsbereichen wie den produktionsorientierten und primären Dienstleistungsberufen geringer ist als in Berufen mit einer positiven Beschäftigungsentwicklung wie den sekundären Dienstleistungen.¹⁵ Umgekehrte Effekte wären für die Erwartungen hinsichtlich zusätzlicher Qualifikationen zu vermuten. Hinsichtlich dieser Annahmen konnten analytisch keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

Beschäftigungschancen bzw. -risiken: In den bisherigen Diskussionen über den Wandel psychologischen Vertrages wird ein allgemeiner und übergreifender Bedeutungsverlust von „alten“ zu „neuen“ vertraglichen Arrangements unterstellt, in dem die individuelle Arbeitsmarktsituation offenbar keinen Einfluss hat. Wie die hier vorliegenden Analysen allerdings zeigen, schlagen sich die subjektiv empfundenen Beschäftigungschancen bzw. -risiken in den Erwartungen der ArbeitnehmerInnen nieder. Schätzen Befragte die Wahrscheinlichkeit der baldigen Arbeitslosigkeit als hoch ein, so erhoffen sie zusätzliche Bildungsmaßnahmen. Demgegenüber ist bei denjenigen Befragten, die ihre Arbeitsmarktchancen positiv einschätzen, das Interesse an der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes deutlich geringer als bei Befragten, für die sich das Finden einer neuen Stelle schwierig gestalten könnte. Gleiches trifft für jene Befragte zu, bei denen Arbeitsplatzwechsel vergleichsweise häufig auftreten.

Sicherheits- vs. Qualifikationsinteressen: Die Erosionsthese psychologischer Verträge impliziert in ihrem Kern eine Verschiebung individueller Interessen von der Sicherheit des Arbeitsplatzes hin zu Qualifikationsinteressen. Wie die hier vorliegenden Ergebnisse allerdings zeigen, ist ein höheres Sicherheitsinteresse mit einem hohen Interesse an zusätzlichen Qualifikationen verbunden und vice versa. Die hieraus abzuleitende These wäre nicht der allgemeine Bedeutungsverlust von „alten“ zugunsten „neuer“ Verträge, sondern die Etablierung eines neuen Mischungsverhältnisses, in dem ArbeitnehmerInnen nach wie vor ein hohes Sicherheitsinteresse haben und gleichzeitig die höhere Fluktuation am Arbeitsmarkt und die damit gestiegenen Beschäftigungsrisiken über die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit zu kompensieren versuchen.

4 Diskussion und praktische Implikationen

Trotz der in den vorangegangenen Analysen festgestellten Divergenz in die Interessenlagen und Erwartungen zwischen ArbeitnehmerInnen, sprechen die in dieser Arbeit vorgestellten Ergebnisse grundlegend für eine weitere Gültigkeit der Prinzipien und Inhalte des traditionellen Vertrages. Auf dieser Basis lässt sich nun fragen, inwieweit sich die Entwicklung

¹⁵ Zur Abgrenzung der einzelnen Bereiche sowie zu deren Entwicklung vgl. Biersack/Parmentier/Schreyer (2000) sowie IAB (2006b).

psychologischer Verträge in Zukunft gestalten wird und welche Implikationen sich daraus für die unternehmerische Praxis erschließen.

Auf der einen Seite kann davon ausgegangen werden, dass der umfassenden Etablierung transaktionaler Verträge nach wie vor deutliche Grenzen gesetzt sind. In ihrer Reinform beschreiben sie ein egalitäres Verhältnis zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, in dem der marktförmige Austausch durch Vollbeschäftigung und ein hohes Maß an Beschäftigungsfähigkeit gesichert wird. Da allerdings auch in absehbarer Zeit nicht mit einer Trendwende am Arbeitsmarkt hin zur einstmaligen Vollbeschäftigungsgesellschaft zu rechnen ist (Bosch u.a 2004, 73 f.), bleibt anzunehmen, dass die Sicherheitsinteressen der Beschäftigten aufgrund der fortbestehenden Arbeitsmarktrisiken dominieren werden. Zur Minimierung dieses Risikos werden Beschäftigte auch weiterhin an zusätzlichen Qualifikationen interessiert sein. Da die Bereitstellung und Sicherung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen meist im Ermessen und Entgegenkommen der Unternehmen liegt, bietet sich diesen hierbei eine Möglichkeit, negativen Konsequenzen eines von den Beschäftigten wahrgenommen Vertragsbruchs z.T. entgegenzuwirken. Falls Unternehmen aufgrund externer und interner Flexibilisierungsanforderungen nicht in der Lage sind, den Sicherheitsinteressen der Beschäftigten gerecht zu werden, so sollte dies in Zukunft aktiv kommuniziert und durch mögliche andere Angebote, wie die Unterstützung zur Sicherung der Employability, kompensiert werden (Raeder/Grote 2000, 23 f.).

Auf der anderen Seite führt der sich durch den demographischen Wandel abzeichnende Fach- und Führungskräftemangel (Fuchs/Dörfler 2005) möglicherweise zur Egalisierung der Marktpositionen einzelner Gruppen von ArbeitnehmerInnen. Eine sich zukünftig verschärfende Mismatchsituation in einzelnen Regionen und Berufsbereichen sowie für Hochqualifizierte oder Spezialisten (Bosch u.a 2004, 81) würde dabei die Wahlmöglichkeiten der betroffenen Beschäftigten erhöhen, was eine verstärkte Etablierung transaktionaler Verträge in diesen Bereichen zur Konsequenz haben könnte. Entgegen dieser Entwicklung befürchten allerdings schon jetzt viele Unternehmen erhöhte Wechsel, da qualifizierte MitarbeiterInnen stets auch als Träger von Wissen und Kompetenzen gelten (Staudt/Kottmann 2003, 38). Zudem sind unerwünschte Personalabgänge immer mit weiteren direkten und indirekten Kosten, wie beispielsweise hohen Personalwiederanschaffungskosten oder dem Verlust von getätigten Weiterbildungsinvestitionen, verbunden (Bröckermann 2004, 17; Stührenberg 2004, 39). Basierend auf den Grundgedanken des psychologischen Vertrages kann hierbei die These vertreten werden, dass sich Loyalität und Engagement gegenüber Unternehmen durch den Bezug auf die Prinzipien des alten psychologischen Vertrages herstellen lassen. Insbesondere Coyle-Shapiro/Kessler (2002) konnten nachweisen, dass die zukünftigen Erwartungen und Verpflichtungen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen reziprozitätabhängig und somit in deren aktuellem Handeln begründet sind. Dementsprechend müssten von Seiten der Unternehmen entsprechende Vorleistungen erbracht und diese auch langfristig eingehalten werden, so dass ein positives Ungleichgewicht zugunsten der Unternehmen entsteht, wodurch sich ArbeitnehmerInnen ihrem Arbeitgeber verpflichtet fühlen (ebd., 83).

5 Fazit

Die Intention der vorliegenden Arbeit lag darin, einen empirisch gestützten Beitrag zur Debatte um die Erosion psychologischer Verträge zu leisten, wobei die Inhalte des psycho-

logischen Vertrages aus Sicht der ArbeitnehmerInnen im Vordergrund standen. Hierzu wurde zunächst grundlegend das Konzept des psychologischen Vertrages und die Diskussion um den möglichen Bedeutungsverlust von relationalen Verträgen zugunsten transaktionaler Verträge vorgestellt. Anhand der empirischen Ergebnisse wurde deutlich, dass die aktuellen Diskussionen über den neuen und alten Arbeitsvertrag den derzeitigen Stand möglicher Wandlungerscheinungen z.T. erheblich überschätzen. Für die überwiegende Mehrheit der ArbeitnehmerInnen zählt Beschäftigungssicherheit als die am häufigsten erwartete Arbeitgeberleistung. Eventuelle Erwartungen im Sinne des neuen psychologischen Vertrages zeigen sich eher bei hoch qualifizierten Beschäftigten, welche von vornherein über günstigere Arbeitsmarktchancen verfügen.

Inwieweit sich implizite Arrangements nach dem Muster des neuen psychologischen Vertrages in Zukunft ausdehnen werden, lässt sich heute schwer abschätzen. Gegen eine rigide Verbreitung und Akzeptanz seitens der ArbeitnehmerInnen sprechen die nach wie vor existenten und anhaltenden Beschäftigungsrisiken, die auch weiterhin auf eine Dominanz der Sicherheitsinteressen schließen lassen. Eventuelle Potenziale zur Etablierung transaktionaler Verträge liegen im demographisch bedingten Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials, durch den sich die Marktposition einzelner Gruppen von ArbeitnehmerInnen egalisieren könnte. Um die tatsächliche Entwicklung psychologischer Verträge festzustellen, bedarf es daher langfristig angelegter empirischer Untersuchungen, die auch über die hier vorgestellten Analysen hinausgehen und die Sichtweisen von Beschäftigten und Unternehmen integrieren, um der Pluralität möglicher Beschäftigungsbeziehungen gerecht zu werden.

6 Literatur

- Anderson, Neil, René Schalk (1998): The psychological contract in retrospect and prospect; in: *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647
- Andreeß, Hans-Jürgen, Jacques A. Hagenaars, Steffen Kühnel (1997): *Analyse von Tabellen und kategorialen Daten. Log-lineare Modelle, latente Klassenanalyse, logistische Regression und GSK-Ansatz*, Berlin. Heidelberg
- Argyris, Chris (1960): *Understanding Organizational Behaviour*. London
- Badura, Bernhard, Henner Schellschmidt, Christian Vetter (Hrsg.) (2006): *Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit*. Berlin, 125-146
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit; in: *Soziale Welt* 43, 6-19
- Biersack, Wolfgang, Klaus Parmentier, Franziska Schreyer (2000): *Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1993-1999*, BeitrAB Nr. 60, Nürnberg
- Bosch, Gerhard, Paula Heinecker, Ernst Kistler, Alexandra Wagner (2003): *Aktueller und künftiger Fachkräftemangel und Fachkräftebedarf: eine Analyse für die Bundesrepublik Deutschland und das Land Berlin*, Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Bd. 57 – Arbeitsmarktpolitik, Berlin
- Bröckermann, Reiner (2004): Fesselnde Unternehmen – Gefesselte Beschäftigte; in: Reiner Bröckermann, Gisela Bausch-Weis (Hrsg.): *Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*, Berlin, 15-31
- Charness, Gary, David I. Levine (2000): When are Layoffs acceptable?; in: *Industrial and Labor Relations Review* 53, 381-400
- Charness, Gary, David I. Levine (2002): Changes in the Employment Contract? Evidence from a Quasi-Experiment; in: *Journal of Economic Behavior & Organization* 47, 391-405

- Coyle-Shapiro, Jacqueline, Ian Kessler (2002): Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives; in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie – Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim, München
- Erlinghagen, Marcel, Matthias Knuth (2003): Arbeitsmarktdynamik zwischen öffentlicher Wahrnehmung und empirischer Realität; in: *WSI-Mitteilungen*, H. 8, 502-509
- Fuchs, Johann, Katrin Dörfler (2005): Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demographische Effekte sind nicht mehr zu bremsen, IAB-Kurzbericht, Nr. 11, 2005
- Gerlach, Knut, David Levine, Gesine Stephan, Olaf Struck (2006): The Acceptability of Layoffs and Pay Cuts: Comparing North America with Germany; in: *IAB Discussion Paper*, No. 1/2006
- Hiltrop, Jean M. (1996): Managing the changing psychological contract; in: *Employee Relations*, 18, 36-49
- Hinz, Thomas, Hermann Gartner (2005): Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede in Branchen, Berufen und Betrieben; in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 34, H. 1, 22-39
- IAB (2006a): IAB-Zahlenfibel, <http://iab.de/asp/fibel/default.asp>
- IAB (2006b): Berufe im Spiegel der Statistik, <http://www.pallas.iab.de/bisds/berufe.htm>
- IG Metall (2001): IG Metall – Zukunftsreport, Frankfurt a.M.
- Kern, Horst (1997): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln; in: Stefan Hradil (Hrsg.): *Differenz und Integration. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie*. Frankfurt a.M., New York, 271-282
- Klages, Helmut (1984): Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalysen, Prognosen. Frankfurt a.M.
- Klimecki, Rüdiger G., Stefan A. Litz (2002): Impliziter Arbeitsvertrag und „grenzenlose“ Karriere; in: *Personal*, H. 10, 22-25
- Köhler, Christoph, Gesine Stephan, Olaf Struck (2005): Arbeit und Gerechtigkeit. Die Akzeptanz von Lohn- und Beschäftigungsanpassungen in Deutschland (Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie und Universität Hannover, Institut für Quantitative Wirtschaftsforschung, Ergebnisbericht), Jena
- Krause, Alexandra, Christian Pfeifer, Tatjana Sohr (2006): Was beeinflusst die Akzeptanz von Entlassungen und Lohnkürzungen?; in: Olaf Struck u.a (Hrsg.) (2006): *Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Gerechtigkeitsurteil der Bevölkerung*. Wiesbaden, 33-70
- Levine, David I. et al. (2002): How new is the “new employment contract”? Evidence from North American Pay Practice, Michigan
- Marr, Rainer, Alexander Fliaster (2003): Jenseits der „Ich-AG“ – Der neue Psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen. München und Mering
- Mohr, Gisela (1997): Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Befindlichkeit. Frankfurt a.M.
- Pongratz, Hans J., G. Günter Voß (2003): Arbeitskraftunternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin
- Raeder, Sabine, Gundula Grote (2000): Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation. (Projektbericht) Zürich: Institut für Arbeitspsychologie der ETH, http://e-collection.ethbib.ethz.ch/ecol-pool/bericht/bericht_83.pdf
- Raeder, Sabine, Gundula Grote (2001): Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität; in: *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, H. 4, Jg. 10, 352-364
- Raeder, Sabine, Gundula Grote (2004a): Fairness als Voraussetzung für die Tragfähigkeit psychologischer Verträge; in: Georg Schreyögg (Hrsg.): *Managementforschung Band 14. Gerechtigkeit und Management*, Wiesbaden, 139-174

- Raeder, Sabine, Gundula Grote (2004b): Flexible und kontinuierlich betonte Identitätstypen in flexibilisierten Arbeitsverhältnissen; in: Hans J. Pongratz, G. Günter Voß (Hrsg.): *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin, 57-72
- Raeder, Sabine, Gundula Grote (2005a): Psychologische Verträge; in: Dieter Frey, Lutz von Rosenstiel, Carl Graf Hoyos (Hrsg.): *Handbuch für Angewandte Psychologie, Band II, Wirtschaftspsychologie*. Weinheim, 304-309
- Raeder, Sabine, Gundula Grote (2005b): Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages. Gruppendynamik und Organisationsberatung; in: *Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 36, 207-219
- Raeder, Sabine, Gundula Grote (2005c): Berufliche Identität; in: Felix Rauner (Hrsg.): *Handbuch der Berufsbildungsforschung*. Bielefeld, 337-342
- Raeder, Sabine, Gundula Grote (2006): Career changes and identity continuities – a contradiction?; in: Alan Brown, Simone Kirpal, Felix Rauner (Eds.): *Identities at work*. Dordrecht
- Reinberg, Alexander, Markus Hummel (2005): Vertrauter Befund. Höhere Bildung schützt auch in der Krise vor Arbeitslosigkeit; IAB-Kurzbericht, Nr. 9/2005
- Richter, Gregor (2003): Innere Kündigung. Über Verträge, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind; in: *Personal*, H. 9, 56-59
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, London, New Dehli
- Rousseau, Denise M., Ronald J. Anton (1988): Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations: The Role of Remedies, Social Accounts and Procedural Justice; in: *Human Performance*, 1(4), 273-289
- Rousseau, Denise M., René Schalk (2000): *Psychological contracts in employment: Cross national perspectives*. Thousand Oaks, London, New Dehli
- Rupf Schreiber, Marianne (2006): Identifikation und Vertrauen in Organisationen. Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche, Dissertation Uni Freiburg (Schweiz), <http://ethesis.uni-fr.ch/theses/indexD.php>
- Scholz, Christian, Volker Stein (2002): Dawipportunismus und Wissensgesellschaft: Eine fatale Kombination; in: Knut Bleicher, Jürgen Berthel (Hrsg.): *Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft – Veränderte Strategien, Strukturen und Kulturen*. Frankfurt a.M., 298-307
- Seifert, Matthias, Peter Pawlowsky (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen; in: *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 599-611
- Staudt, Erich, Marcus Kottmann (2003): Personalentwicklung auf neuen Wegen II; in: *Personal*, H. 1, 38-42
- Stephan, Gesine (2006): Fair geht vor. Was die Leute von Entlassungen halten; in: IAB-Kurzbericht, Nr. 1/2006
- Struck, Olaf (2006a): Flexibilität und Sicherheit. Empirische Befunde, theoretische Konzepte und institutionelle Gestaltung von Beschäftigungsstabilität. Wiesbaden
- Struck, Olaf (2006b): Arbeitsmotivation, Fluktuation, Krankenstand – wie wirken sich Entlassungen aus?; in: Olaf Struck u.a (Hrsg.) (2006): *Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Gerechtigkeitsurteil der Bevölkerung*. Wiesbaden, 87-104
- Struck, Olaf u.a (Hrsg.) (2006): *Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Gerechtigkeitsurteil der Bevölkerung*. Wiesbaden
- Stührenberg, Lutz (2004): Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen; in: Rainer Bröckermann, Gisela Bausch-Weis (Hrsg.): *Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin
- Tsui, Anne S., Joshua B. Wu (2005): The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management; in: *Human Resource Management*, 44, 115-121
- Voß, G. Günter, Hans J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131-158

- Weiss, Vera (2004): Personalabbau in Unternehmen und die Situation der Verbleibenden, Beiträge zur Wirtschaftspsychologie, Bd. 7. Lengerich
- Weiss, Vera (2005): Zufriedenheit und Wohlbefinden verbleibender Mitarbeitenden nach Personalabbau; in: Wirtschaftspsychologie, H. 1, 81-92
- Weiss, Vera, Ivars Udris (2001): Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen; in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, H. 2, Jg. 10, 103-121
- Weiss, Vera, Ivars Udris (2006): Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau?; in: Bernhard Badura, Henner Schellschmidt, Christian Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin, 125-146
- Wilkens, Uta (2004): Häufige Unternehmenswechsel hochqualifizierter Arbeitskräfte. Bindungsorientierungen von Arbeitskraftunternehmern; in: Hans J. Pongratz, G. Günter Voß (Hrsg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin, 33-56

Anschrift des Verfassers:

Sven Hauff, M.A.
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Organisation
Carl-Zeiss-Straße 3
D-07743 Jena
E-Mail: sven.hauff@wiwi.uni-jena.de

Schlagwörter: Psychologische Verträge, Arbeitnehmererwartungen, Gerechtigkeitswahrnehmung am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzsicherheit