

Please do not cite.

This is a pre-print of an article published in: S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*. Berlin: Springer. The final authenticated version is available in the book.

To obtain the published version of the text, you can contact me by email (sraeder@ethz.ch, sabine.raeder@psykologi.uio.no) or through my researchgate.net account.

Pre-print - Please do not cite

Der psychologische Vertrag: Ein Baustein für Karriere und Laufbahn

Sabine Raeder

Inhaltsverzeichnis

1. Der psychologische Vertrag als verbindendes Element	3
2. Modelle psychologischer Verträge.....	6
3. Psychologische Verträge im Kontext von Laufbahn und Karriere	10
3.1. Relationale und transaktionale psychologische Verträge	10
3.2. Erfüllung und Bruch des psychologischen Vertrages	13
3.3. Laufbahn- und karriererelevante Vertragsinhalte	17
4. Ausblick	20
Literaturverzeichnis.....	22

Schlüsselbegriffe: psychologischer Vertrag, relationaler Vertrag, Vertragserfüllung, Personalentwicklung, Laufbahnmanagement, Talentmanagement, Karriereerfolg, Arbeitsmarktfähigkeit, Commitment gegenüber dem Beruf

Zusammenfassung

Der psychologische Vertrag bezieht sich auf Verpflichtungen, Versprechen und Erwartungen in Bezug auf die Beschäftigungsbeziehung. Die bestehende Forschung zeigt Zusammenhänge zwischen relationalen psychologischen Verträgen, Vertragserfüllung oder Vertragsinhalten einerseits und Laufbahn und Karriere andererseits auf. Laufbahnförderliche organisationale Maßnahmen führen bei sorgfältiger Umsetzung zu relationalen Verträgen und Vertragserfüllung. Relationale Verträge und Vertragserfüllung bieten günstige Voraussetzungen für Laufbahn und Karriere. Aufgabe zukünftiger Forschung wäre es, diese Zusammenhänge systematischer zu analysieren, um zu umfassenderen Aussagen zu gelangen.

Box 1: ‚Loyalität auf Zeit‘ – ein Vertragsinhalt

Strategieberatungen pflegen typische Arten von Beschäftigungsbeziehungen, die zu ihren Karrieremodellen passen. Die Karrieremodelle der Boston Consulting Group (www.bcg.ch/careers/career_growth/career_path/default.aspx) und von Roland Berger (join.rolandberger.com/de/what-s-in-it-for-me/karrierestufen) dienen hier als Fallbeispiele. Oftmals werben Strategieberatungen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt an den Hochschulen bereits vor Abschluss des Studiums an. Hochschulabsolventen steigen als Junior Consultant ein und können sich über klar definierte Karrierestufen bis zum Senior Consultant und schließlich zum Partner weiterentwickeln. Ein wichtiger Baustein dieser Karriereentwicklung ist es, dass Junior Consultants Kompetenzen durch Projekte in Teams mit erfahrenen Kollegen und Partnern erwerben. Nur die allerwenigsten erreichen jedoch die höchste Karrierestufe, werden Partner und bleiben langfristig im Beratungsunternehmen. Die Mehrzahl der Berater wechselt in ein anderes Unternehmen, möglicherweise in eine Linienfunktion bei einem Auftraggeber. Die Beraterkarriere ist daher in der Regel nur der Einstieg in eine berufliche Laufbahn, der durch hohe Lernintensität gekennzeichnet ist.

Entsprechend beinhaltet der psychologische Vertrag zwischen der Strategieberatung und einem Junior Consultant den Austausch von hoher Arbeitsleistung gegen Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten sowie eine gegenseitige ‚Loyalität auf Zeit‘. Diese eigenwillige Auslegung des Begriffs Loyalität bedeutet, dass Junior Consultants 100 % zum Unternehmen stehen sollen, aber dies nicht auf lange Sicht. Der psychologische Vertrag begleitet und unterstützt die Beschäftigungsbeziehung und das Karrieremodell der Strategieberatung, die nicht im Arbeitsvertrag festgeschrieben sind. Er übernimmt so die Auslegung des rechtlichen Vertrages im Sinne der Beschäftigungspraxis. Der psychologische Vertrag transportiert ein Verständnis von Karriere und verbindet diese mit der Unterstützung des Arbeitgebers in Form von Lernmöglichkeiten und Karriereplanung für junge Berufseinsteiger.

1. Der psychologische Vertrag als verbindendes Element

Der psychologische Vertrag ist eine subjektive Einschätzung der Beschäftigungsbeziehung und wird meist aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, seltener aber aus Sicht der Unternehmen oder Arbeitgeber betrachtet (siehe Raeder & Grote, 2012). Allgemein spricht der psychologische Vertrag eine Austauschbeziehung an (Coyle-Shapiro & Conway, 2005), in der Beiträge und Erwartungen von beiden Parteien der Beschäftigungsbeziehung aufgewogen und verglichen werden. Zu den Inhalten des psychologischen Vertrages gehören beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit,

Kompetenzentwicklung, Arbeitsleistung, Möglichkeiten für eine Laufbahn oder Anerkennung für gute Leistung. Wie bei einem rechtlichen Vertrag ist beim psychologischen Vertrag die Zuverlässigkeit im Austausch für die Zukunft wichtig. Beispielsweise beurteilen Beschäftigte die Versprechen des Arbeitgebers dahin gehend, ob der psychologische Vertrag erfüllt worden ist.

In den psychologischen Vertrag fließen unter anderem das Verhalten des Arbeitgebers und von Vorgesetzten, der Vergleich mit Kollegen und die Interpretation von organisationalen Prozessen ein. In Bezug auf Laufbahn und Karriere gehören zu den relevanten organisationalen Prozessen beispielsweise sämtliche Unterstützungsangebote, um die Laufbahn inner- oder außerhalb des Unternehmens zu entwickeln. Im Fallbeispiel stellen die Strategieberatungen ihre Unterstützungsangebote mithilfe ihrer Karrieremodelle relativ klar dar und schaffen dadurch eine transparente Grundlage für den psychologischen Vertrag (siehe Box 1).

Der psychologische Vertrag schließt eine subjektive Interpretation der organisationalen Maßnahmen mit ein und bestimmt die individuelle Wahrnehmung von Laufbahn und Karriere mit. Daher ist es sinnvoll ihn als Baustein zu verstehen, der organisationale, laufbahnrelevante Maßnahmen mit der Laufbahn und Karriere von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbindet. Nur sehr wenige Studien verknüpfen jedoch den psychologischen Vertrag mit der Karriere von Beschäftigten einerseits und organisationalen Maßnahmen andererseits. Beispielsweise zeigen Lam und de Campos (2015) für junge Wissenschaftler, dass sich das Verhalten der Vorgesetzten und die Art der Arbeitstätigkeit – forschungs- oder praxisorientiert – auf den psychologischen Vertrag auswirken. Nach Sturges, Conway, Guest und Liefoghe (2005) führt die Unterstützung der Laufbahn durch den Arbeitgeber dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den psychologischen Vertrag als erfüllt wahrnehmen und sich ihr Interesse an einer Karriere außerhalb des Unternehmens abschwächt. Diese beiden Studien betrachten den Einfluss organisationaler Faktoren auf psychologische Verträge, die dann Konsequenzen für Laufbahn und Karriere erzeugen (siehe Abbildung 1).

Weitere Forschung befasst sich entweder mit dem Zusammenhang zwischen psychologischem Vertrag und Laufbahn und Karriere (Hamilton & von Treuer, 2012; Restubog, Bordia, & Bordia, 2011) oder dem Einfluss von laufbahnrelevanten, organisationalen Maßnahmen auf den psychologischen Vertrag (Bal, Kooij, & De Jong, 2013; Sonnenberg, van Zijderveld, & Brinks, 2014), verknüpft aber nicht alle drei Bestandteile in kausaler Form. Daher lassen sich diese beiden Forschungsbereiche nur indirekt durch den

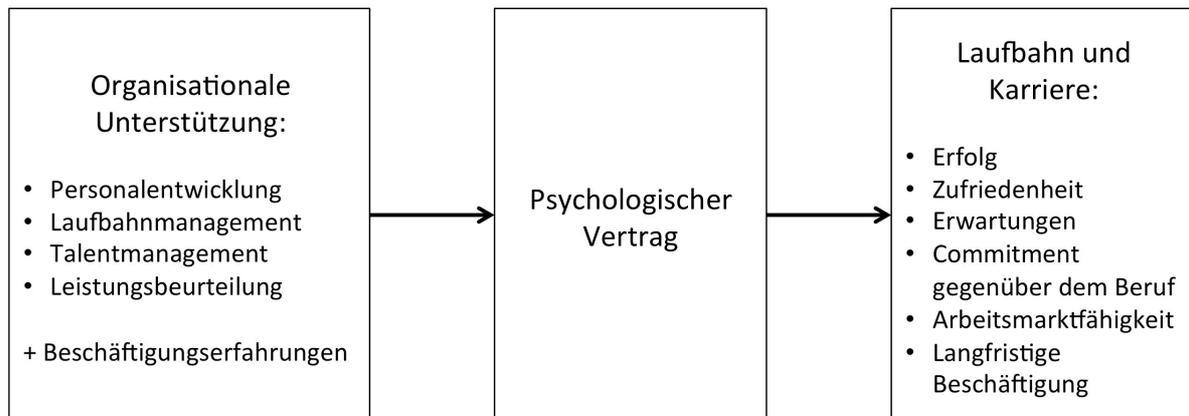
psychologischen Vertrag verbinden. Durch diesen wird die organisationale Unterstützung interpretiert und ihr Nutzen für die Karriere beurteilt. Wenn beide Forschungsbereiche zumindest argumentativ kombiniert werden, lassen sich die subjektive Wahrnehmung des psychologischen Vertrages und ihre Bedeutung für Laufbahn und Karriere in Bezug zur tatsächlich verfügbaren Unterstützung setzen.

Jede Form organisationaler Unterstützung, die dazu beiträgt Kompetenzen zu entwickeln und Laufbahnen zu planen und zu fördern, kann sich auch im psychologischen Vertrag widerspiegeln. Dazu gehören Maßnahmen der Personalentwicklung allgemein oder des Talentmanagements oder Mentorings im Besonderen sowie Lernmöglichkeiten in der Arbeitstätigkeit und Unterstützung durch Vorgesetzte (Bal et al., 2013; Dries & De Gieter, 2014; Haggard, 2012; Lam & de Campos, 2015). Aber auch die Leistungsbeurteilung und leistungsbezogene Entlohnung sind Bestandteile von Laufbahn und Karriere und gestalten diese mit (Raeder, Knorr, & Hilb, 2012). Eher in negativem Sinn wirken frühere Beschäftigungserfahrungen (z. B. Entlassung oder Reorganisation) auf psychologische Verträge ein (Cavanaugh & Noe, 1999).

Zudem zeigen Forschungsergebnisse einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem psychologischen Vertrag und einem positiven Blick auf die eigene Karriere in Form von Plänen für die Laufbahn, beruflichem Aufstieg oder Arbeitsmarktfähigkeit (Garavan, O'Brien, & O'Hanlon, 2006; Lam & de Campos, 2015; Wittekind, Raeder, & Grote, 2010). Organisationale Maßnahmen zur Förderung von Laufbahnen führen jedoch nicht immer zu einem karriereförderlichen psychologischen Vertrag (Bal et al., 2013; Dries & De Gieter, 2014). Dies kann Laufbahn und Karriere auch behindern (Lam & de Campos, 2015; Restubog et al., 2011).

Abbildung 1 stellt schematisch die drei Bausteine organisationale Unterstützung, psychologischer Vertrag und Laufbahn und Karriere dar. Die zugeordneten Stichworte beziehen sich auf die Forschungsergebnisse, die in diesem Kapitel zusammengefasst werden. Dieses Kapitel zeigt zunächst verschiedene Modelle und Definitionen psychologischer Verträge und ihren Bezug zu Laufbahn und Karriere insbesondere durch laufbahnrelevante Inhalte auf. Dann wird die bestehende Forschung entsprechend der verwendeten Vertragsmodelle vorgestellt. Dabei fließt Forschung ein, die psychologische Verträge mit Laufbahn und Karriere oder mit Unterstützungsleistungen von Unternehmen verbindet. Die beiden Studien (Lam & de Campos, 2015; Sturges et al., 2005), die die gesamte kausale Abfolge thematisieren, werden entsprechend eingebettet.

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen organisationaler Unterstützung, psychologischem Vertrag und Laufbahn und Karriere



2. Modelle psychologischer Verträge

Die sprachlichen Begriffe, die in der aktuellen Forschung zur Definition psychologischer Verträge verwendet werden, sind relativ breit und erschweren den Überblick und die Zusammenfassung der Forschungsergebnisse. Häufig verwendete Begriffe sind Anreize, Beiträge, Verpflichtungen, Erwartungen oder Versprechen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer geleistet haben (Coyle-Shapiro, 2002; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Janssens, Sels, & Van den Brande, 2003; Raeder, Wittekind, Inauen, & Grote, 2009). Außerdem bezeichnet die Erfüllung oder der Bruch des psychologischen Vertrages die Einhaltung der Vertragsversprechen (Robinson & Morrison, 2000). Dabei bezieht sich der psychologische Vertrag immer auf das Beschäftigungsverhältnis, ergänzt den rechtlichen Arbeitsvertrag und schließt zuvor bestehende persönliche Erwartungen aus. Alle diese Begrifflichkeiten sind jedoch Unschärfen unterworfen, sodass diese weiterer Erklärungen bedürfen. So können einerseits zum psychologischen Vertrag auch Versprechen zählen, die nicht explizit gegeben wurden. Andererseits gehören persönliche Erwartungen, die sich mit keinem Versprechen decken, nicht zum psychologischen Vertrag. Außerdem werden Verpflichtungen in Ländern mit kodifiziertem Recht wie in Kontinentaleuropa (im Gegensatz zu Fallrecht in anglo-amerikanischen Ländern) sprachlich eher dem rechtlichen Vertrag zugeordnet. Daher kann der Begriff Verpflichtungen in der Alltagssprache missverstanden werden. Somit werden zum einen viele verschiedene Begriffe verwendet, um Vergleichbares zu bezeichnen, und zum anderen bedürfen Fachbegriffe weiterer Erklärung.

Am häufigsten werden psychologische Verträge durch die Inhaltsdimensionen relational und transaktional beschrieben (Rousseau, 1989; siehe Box 2). Transaktionale

psychologische Verträge treten häufiger bei befristeter Beschäftigung oder einer zeitlich absehbaren Beschäftigungsperspektive auf (Isaksson, De Cuyper, Bernhard-Oettel, & De Witte, 2010). Obwohl relationale psychologische Verträge eine langfristige Beschäftigungsbeziehung einschließen, kann dies nicht mit garantierter Arbeitsplatzsicherheit oder tatsächlicher langfristiger Anstellung gleichgesetzt werden. Allgemein werden relationale Verträge als günstiger angesehen, weil sie mit erwünschten Einstellungen und erwünschtem Verhalten verbunden sind (siehe Raeder & Grote, 2012). Sie bedingen aber auch die Bereitschaft, flexibel und über definierte Arbeitsaufgaben hinaus zur Verfügung zu stehen. Aspekte relationaler Verträge, wie eine langfristig sichere Beschäftigung, Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder interne Aufstiegsmöglichkeiten, sind laufbahnrelevant. Der psychologische Vertrag in der Strategieberatung (siehe Fallbeispiel in Box 1) kann als Mischung von transaktionalen und relationalen Anteilen interpretiert werden. Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten und Loyalität gehören zu einem relationalen Vertrag, während die zeitlich absehbare Beschäftigungsdauer und Loyalität zum transaktionalen Vertrag passen.

Box 2: Relationale und transaktionale psychologische Verträge

Transaktionale psychologische Verträge stehen dem Arbeitsvertrag nahe und reichen kaum über den Basisaustausch von Arbeitsleistung gegen Lohn hinaus. Relationale psychologische Verträge beinhalten zudem eine sozio-emotionale Dimension des Austauschs sowie eine langfristige Perspektive. Sie sind im Zeitverlauf wandelbarer und umfassen ein breiteres Spektrum von Verpflichtungen, Erwartungen und Versprechen.

Ebenfalls oft wird die Erfüllung oder der Bruch psychologischer Verträge erforscht. Es wird dabei gemessen, ob allgemein Versprechen eingehalten und Erwartungen erfüllt wurden (Robinson, 1996). Erfüllung und Bruch können auch spezifisch an bestimmte Vertragsinhalte geknüpft werden, wie beispielsweise der Bruch relationaler oder transaktionaler Vertragsinhalte (Restubog et al., 2011). Dabei steht die Vertragsidee stärker im Vordergrund, die sich an die Verbindlichkeit rechtlicher Verträge und deren Vertragsinhalte anlehnt. Vertragserfüllung und –bruch bezeichnen die Qualität der Beschäftigungsbeziehung. Allgemein geht der Bruch des psychologischen Vertrages mit unerwünschten Einstellungen und unerwünschtem Verhalten wie Kündigungsabsichten und Arbeitsplatzwechsel einher (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007), während die Erfüllung mit erwünschten Einstellungen und Verhalten in Zusammenhang steht.

Relationale und transaktionale Verträge sowie Vertragserfüllung und –bruch sind die am häufigsten verwendeten Arten psychologische Verträge zu messen. Daneben besteht eine Vielfalt von Instrumenten, die den psychologischen Vertrag in Faktoren oder Dimensionen aufspalten und dabei laufbahnrelevante Inhalte berücksichtigen, wie beispielsweise die Verantwortung für die eigene Laufbahnentwicklung (Cavanaugh & Noe, 1999). Obwohl diese Instrumente sehr viel seltener verwendet werden, lohnt es sich hier auf diese einzugehen, da sie die Rolle von Laufbahn und Karriere innerhalb von psychologischen Verträgen sehr deutlich aufzeigen (siehe Box 3). Wie die folgenden vier Beispiele illustrieren (siehe Tabelle 1), sind Aussagen zu Laufbahn und Karriere unmittelbar durch Inhalte des psychologischen Vertrages möglich. Vertragsinhalte wie Karriereentwicklung beziehen sich direkt auf Laufbahnen, während Inhalte wie Langfristigkeit und Arbeitsleistung als zentrale Elemente zu einer Laufbahn beitragen. Vertragsinhalte reflektieren daher die Bedingungen für eine Karriere in der Organisation und deren Unterstützung.

Box 3: Vertragsinhalte

1. De Vos, Buyens und Schalk (2003) stellen den Versprechen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, tatsächliche Anreize des Arbeitgebers (inducements) und tatsächliche Beiträge des Arbeitnehmers (contributions) in insgesamt zehn Dimensionen gegenüber. Zu den laufbahnrelevanten Versprechen und Anreizen des Arbeitgebers zählen die Inhalte der Karriereentwicklung und Entlohnung und zu den Versprechen und Beiträgen des Arbeitnehmers Arbeitsleistung und weitergehendes Engagement, Loyalität und Arbeitsmarktfähigkeit. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Wahrnehmung dieser Vertragsinhalte in den Monaten nach dem Berufseinstieg verändert. Für die Arbeitgeberversprechen Karriereentwicklung und Entlohnung passen Berufseinsteiger die wahrgenommenen Versprechen des Arbeitgebers im Verlauf der ersten Monate der Beschäftigung an die Anreize an, aber es erfolgt keine Anpassung an die eigenen Beiträge. Die Arbeitnehmerversprechen Arbeitsleistung und weitergehendes Engagement, Loyalität und Arbeitsmarktfähigkeit gleichen Berufseinsteiger nur teilweise an eigene Beiträge und an Anreize des Arbeitgebers an.
In einer weiteren Untersuchung schätzen Beschäftigte in öffentlichen Betrieben Versprechen betreffend der Vertragsinhalte Karriereentwicklung und Entlohnung als weniger wichtig ein als Beschäftigte in der Privatindustrie (Willem, De Vos, & Buelens, 2010). Ältere Beschäftigte sehen nur Karriereentwicklung als weniger wichtig an. Beschäftigte in der Privatindustrie und Männer sehen beide Vertragsinhalte eher als erfüllt

- an, während jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur Karriereentwicklung als erfüllt ansehen.
2. Janssens et al. (2003) sowie Moser, Hecker und Galais (2016) definieren den psychologischen Vertrag anhand von strukturellen Dimensionen von Verpflichtungen und Erwartungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998). Besonders die Arbeitgeberverpflichtung der Langfristigkeit der Beschäftigungsbeziehung und die Arbeitnehmerverpflichtungen der Loyalität und des persönlichen Einsatzes sind unmittelbar laufbahnrelevant.
 3. Raeder, Wittekind, Inauen und Grote (2009) unterscheiden inhaltliche Dimensionen von Erwartungen und Anreizen des Arbeitgebers und Erwartungen und Beiträgen des Arbeitnehmers. Laufbahnrelevant sind die Anreize des Arbeitgebers Sicherheit und Bindung, Unterstützung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung sowie die Beiträge des Arbeitnehmers Loyalität und Leistung sowie Eigenverantwortung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung. Verschiedene Laufbahnen unterscheiden sich hinsichtlich der Vertragsinhalte: Mehrfachbeschäftigte, die in mehr als einem Job arbeiten, berichten höhere Anreize als Angestellte in Unternehmen. Zudem erwarten sie einen höheren Grad an Sicherheit und Bindung, aber nicht mehr Unterstützung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung.
 4. Freese, Schalk und Croon (2011) beziehen sich auf inhaltliche Dimensionen der Erfüllung von Verpflichtungen der Organisation und der Arbeitnehmer. Karriererelevant sind die organisationalen Verpflichtungen von Karriereentwicklung und Entlohnung und die Arbeitnehmerverpflichtungen von Arbeitsleistung und darüber hinaus gehendem Engagement. Im Laufe eines organisationalen Veränderungsprozesses verringert sich die Erfüllung des Vertragsinhalts Entlohnung, aber die anderen Inhalte bleiben unverändert.

Tabelle 1 einfügen

Der psychologische Vertrag enthält Informationen zur Dauerhaftigkeit und Qualität der Beschäftigungsbeziehung sowie zur Zuverlässigkeit der Vertragspartner. Besonders inhaltliche Dimensionen psychologischer Verträge beziehen Laufbahn und Karriere mit ein und bilden die Unterstützung für Laufbahn und Karriere eines Arbeitgebers in geeigneter Weise ab.

3. Psychologische Verträge im Kontext von Laufbahn und Karriere

In Zusammenhang mit Laufbahn und Karriere wurden Vertragserfüllung und –bruch etwas öfter erforscht als relationale und transaktionale Verträge, obwohl Letztere inhaltlich leichter zu interpretieren sind, da sie bereits Aussagen zur Kontinuität der Laufbahn enthalten. Die folgende Darstellung der Forschungsergebnisse beginnt daher mit relationalen und transaktionalen psychologischen Verträgen, da diese deutlich die Langfristigkeit der Beschäftigungsbeziehung zum Ausdruck bringen. An die vergleichsweise umfangreichen Forschungsergebnisse zu Erfüllung und Bruch des psychologischen Vertrages schließen sich dann Studien zu Vertragsinhalten an.

Obwohl jeder Vertrag zwei Vertragsparteien einschließt, konzentriert sich die Forschung fast ausschließlich auf psychologische Verträge aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Nur sehr selten werden psychologische Verträge aus Arbeitgebersicht untersucht (Raeder et al., 2012; Scholarios et al., 2008) oder eine Kombination beider Sichtweisen angestrebt (Dabos & Rousseau, 2004; Dries & De Gieter, 2014; Lam & de Campos, 2015; Ye, Cardon, & Rivera, 2012).

3.1. Relationale und transaktionale psychologische Verträge

Relationale psychologische Verträge stehen für eine langfristige Beschäftigungsbeziehung, in die Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu investieren bereit sind. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet ein relationaler Vertrag, dass eine Laufbahn im Unternehmen möglich ist und diese kann einen Aufstieg im Sinne einer Karriere enthalten. Somit reflektieren psychologische Verträge – ob relational oder transaktional – die Möglichkeiten, die ein Arbeitgeber für die berufliche Laufbahn bietet.

Relationale Verträge reduzieren daher ausgeprägter Karrierismus, das heißt, den aktuellen Arbeitgeber als Stufe auf der Karriereleiter zu sehen (Hamilton & von Treuer, 2012). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relationalen Verträgen und geringem Karrierismus neigen eher dazu, längerfristig im Unternehmen zu bleiben. Transaktionale psychologische Verträge verstärken hingegen Karrierismus. Ein transaktionaler Vertrag mit relativ kurzer Verweildauer bei jedem Arbeitgeber passt somit zu einer aufstiegsorientierten Karriere, die durch Arbeitgeberwechsel entwickelt wird. Ein relationaler Vertrag entspricht hingegen einer Laufbahn innerhalb eines Unternehmens, bei der ein Aufstieg nicht ausgeschlossen ist.

Außerdem hängen die Übereinstimmung und die Gegenseitigkeit in relationalen Vertragsinhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern mit

langfristiger Beschäftigung und Laufbahnperspektiven zusammen (Dabos & Rousseau, 2004). Übereinstimmung bedeutet, dass beide Vertragsparteien hinsichtlich der Verpflichtungen beider Parteien gleicher Ansicht sind. Gegenseitigkeit meint, dass den Verpflichtungen der einen Vertragspartei entsprechende Verpflichtungen der anderen Partei gegenüberstehen. Neben der Art der Vertragsinhalte trägt also auch die Abstimmung zwischen den Vertragsparteien zur Laufbahn bei. Wie diese beiden Studien zeigen (Dabos & Rousseau, 2004; Hamilton & von Treuer, 2012), ist also der relationale psychologische Vertrag die günstigere der beiden Formen.

Relationale und transaktionale Verträge entwickeln sich aus den Arbeitstätigkeiten und wirken sich auf Karriereerwartungen aus, wie eine Studie mit jungen Wissenschaftlern während und nach dem Doktorat zeigt (Lam & de Campos, 2015). Lam und de Campos unterscheiden zwischen jungen Wissenschaftlern in forschungs- oder praxisorientierten Arbeitstätigkeiten. Ein relationaler psychologischer Vertrag geht mit einer forschungsorientierten Arbeitstätigkeit einher, die in enger Kooperation mit erfahrenen Wissenschaftlern stattfindet. Der gegenseitige Austausch wird als ausgeglichen wahrgenommen, weil Professoren beispielsweise Wissen vermitteln und sozio-emotionale Unterstützung bieten und die jungen Wissenschaftler zu hohem Arbeitseinsatz und Flexibilität in Bezug auf Arbeitsaufgaben bereit sind. Dies führt dazu, dass die jungen Wissenschaftler ihre wissenschaftliche Laufbahn – teilweise trotz einer Reihe von befristeten Verträgen – weiterverfolgen wollen. Ein transaktionaler psychologischer Vertrag passt zu einer praxisorientierten Forschungstätigkeit, die zu einer Produktentwicklung führen soll. Die jungen Wissenschaftler fühlen sich instrumentalisiert, um ein neues Produkt zu entwickeln und zu vermarkten oder eine erwünschte Dienstleistung zu erbringen. Trotz hohem Arbeitseinsatz erhalten sie wenig Unterstützung für ihre wissenschaftliche Qualifikation und keinen materiellen Gegenwert (z. B. Beteiligung an Patenten oder Firmen). Daher betonen sie deutlich transaktionale Aspekte einer fairen Gegenleistung für ihren Arbeitseinsatz und versuchen aus diesem Beschäftigungsverhältnis auszusteigen. Sie versuchen ein Standbein in der Praxis aufzubauen, da es den meisten nicht gelingt, in der Wissenschaft zu bleiben. Junge Wissenschaftler passen so ihre Karriereerwartungen und –pläne an ihre Arbeitstätigkeit und ihre psychologischen Verträge an.

Durch den psychologischen Vertrag werden viele Informationen kommuniziert, wie beispielsweise Perspektiven für die berufliche Entwicklung, mögliche Unterstützung durch den Arbeitgeber oder Gegenleistungen für außerordentlichen Arbeitseinsatz. Daraus können Möglichkeiten für Laufbahn und Karriere abgeschätzt und in Entscheide für die eigene

Laufbahn übersetzt werden. Die Interessen und der Arbeitseinsatz der jungen Wissenschaftler in forschungs- oder praxisorientierten Arbeitstätigkeiten unterschieden sich nicht. Die Form der Arbeitstätigkeit, ob forschungs- oder praxisorientiert, und die Kooperationsbereitschaft der erfahrenen Wissenschaftler kann als Investition des Arbeitgebers in die Laufbahn der befragten jungen Wissenschaftler gewertet werden. Aus dieser leiten die jungen Wissenschaftler den psychologischen Vertrag und ihre Karrierepläne ab.

Lam und de Campos (2015) beschränken sich auf das Verhalten der Vorgesetzten und die Arbeitstätigkeit als Einfluss auf den psychologischen Vertrag, da in Forschungseinrichtungen wenige formale Maßnahmen der Personal- und Karriereentwicklung eingesetzt werden. Andere Studien zeigen, dass Maßnahmen der Personal- und Karriereentwicklung zu einem relationalen psychologischen Vertrag und zur Bindung ans Unternehmen beitragen (Bal et al., 2013; Chien & Lin, 2013; Scholarios et al., 2008). Gleichzeitig mindern sie die Wahrscheinlichkeit eines transaktionalen Vertrages, der häufig mit einer kurzen Anstellungsdauer verbunden ist. In Fallstudien in britischen Informatikunternehmen beschreiben Scholarios et al. (2008), wie es Unternehmen gelingt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Karriereentwicklung zu binden, obwohl diese arbeitsmarktfähig sind. Diese Unternehmen fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Autonomie und Unterstützung in der Kompetenzentwicklung und gelangen so zu einem relationalen psychologischen Vertrag. Unternehmen hingegen, die die Verantwortung für Kompetenzentwicklung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abschieben, fördern einen transaktionalen psychologischen Vertrag und Beschäftigte bleiben nur für kurze Zeit im Unternehmen.

Ebenfalls gilt es zu berücksichtigen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund ihrer Beschäftigungserfahrungen in ihrer nächsten Anstellung eher transaktionale oder relationale Verträge erwarten (Eilam-Shamir & Yaakobi, 2014). Personen, die bereits entlassen wurden oder durch einen Arbeitgeberwechsel eine Gehaltsreduktion in Kauf nehmen mussten, stellen sich eher auf einen transaktionalen und seltener auf einen relationalen Vertrag in ihrem nächsten Job ein.

Insgesamt wirkt ein relationaler psychologischer Vertrag als Bindeglied zwischen den unterstützenden Maßnahmen des Arbeitgebers sowie dem Interesse einer langfristigen Beschäftigung. Beides sind Voraussetzungen für eine mögliche Laufbahn im Unternehmen oder für die Karriereentwicklung allgemein. Ein transaktionaler Vertrag steht hingegen für ein geringes Interesse an der Laufbahn von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und eine

kurzfristigere Beschäftigung. Eine Karriere vollzieht sich dann eher durch Wechsel von Unternehmen zu Unternehmen.

3.2. Erfüllung und Bruch des psychologischen Vertrages

Ähnlich wie durch einen relationalen psychologischen Vertrag gestaltet der Arbeitgeber durch die Erfüllung des psychologischen Vertrages eine positiv bewertete Beschäftigungsbeziehung. Die Erfüllung des psychologischen Vertrages zeigt die Zuverlässigkeit des Arbeitgebers auf und bindet dadurch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen. Entsprechend führt ein Bruch des psychologischen Vertrages zu einem entgegengesetzten Effekt für Laufbahn und Karriere.

Mit der Erfüllung des psychologischen Vertrages sind verschiedene positive Effekte verbunden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen höheres Commitment gegenüber dem Unternehmen, aber auch gegenüber dem eigenen Beruf (Rodwell & Ellershaw, 2015). Sie reduzieren ihr nach außen gerichtetes Karriereverhalten, durch das sie ihre Laufbahn außerhalb des Unternehmens fortzusetzen könnten (Sturges et al., 2005). Beschäftigte schätzen außerdem ihren beruflichen Aufstieg in Form von Stellenwechseln, erreichter Managementebene und der Anzahl von Lohnerhöhungen höher ein (Garavan et al., 2006). Weitere Faktoren, wie das Commitment gegenüber der eigenen Karriere, die Breite der Berufserfahrung, ein berufliches Netzwerk oder die Größe des Unternehmens, waren in dieser Studie jedoch bedeutsamer für den objektiven Karriereerfolg (Spurk, 2017, vgl. Kapitel 6 in diesem Buch) als der psychologische Vertrag.

Entsprechend negative Konsequenzen folgen auf einen Vertragsbruch. Nach einem Vertragsbruch nehmen objektiver und subjektiver Karriereerfolg ab (Restubog et al., 2011). Ein Bruch des relationalen Vertrages verringert die Wahrscheinlichkeit eines internen Aufstiegs und die Beförderungswürdigkeit aus Sicht des Vorgesetzten, doch ein Bruch des transaktionalen Vertrages bleibt folgenlos. Dies liegt daran, dass ein relationaler Vertragsbruch die Führungsbeziehung negativ beeinflusst, die für den Aufstieg (Niessen, Hommelhoff & Mäder, 2017, vgl. Kapitel 6 in diesem Buch) wesentlich ist. Die tatsächliche Leistung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dabei weniger wichtig für den Aufstieg. Als Konsequenz eines Vertragsbruchs reduzieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerdem ihr Commitment gegenüber dem Unternehmen, aber ihr Commitment gegenüber ihrem Beruf nimmt relativ zu (Rodwell & Gulyas, 2013). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschieben also ihren Fokus weg von organisationalen Zielen hin zu beruflichen Zielen und stellen dadurch wieder die Balance her, die durch den Vertragsbruch gestört worden war. Alle

Untersuchungen stimmen darin überein, dass ein Vertragsbruch negative Konsequenzen für Laufbahn und Karriere mit sich bringt, während die Vertragserfüllung hilfreich ist.

Auslöser eines Vertragsbruchs oder Bedingungen für die Erfüllung des psychologischen Vertrages liegen im Wesentlichen in Unterstützungsmaßnahmen und ihrer Durchführung. Auch wenn diese mit guten Absichten geplant und ausgeführt werden, führen sie nicht immer zur Erfüllung des psychologischen Vertrages. In einer qualitativen Studie identifizieren Dries und De Gieter (2014) die fehlende Übereinstimmung in Talentmanagementprogrammen (Hirschi, 2017, vgl. Kapitel 6 in diesem Buch) als Ursache für einen möglichen Vertragsbruch, der dann – anders als beabsichtigt – zur Kündigung führen kann. Personalleiter und hoch qualifizierte Nachwuchskräfte in Talentmanagementprogrammen wiesen in neun verschiedenen Unternehmen wenig Übereinstimmung in den Inhalten des psychologischen Vertrages auf. Auch zu gleichen Vertragsinhalten stellten sie unterschiedliche Erwartungen.

Beide Parteien stimmen überein, dass Entwicklung und Training, Networking und Karriereplanung und –entwicklung zu den Inhalten des psychologischen Vertrages gehören (Dries & De Gieter, 2014). Sie erwarten jedoch, dass die Verantwortlichkeit für die Karriereentwicklung bei der jeweils anderen Partei liegt. Während Nachwuchskräfte annehmen, dass ihnen der Arbeitgeber hervorragende Trainingsmaßnahmen bietet, erwarten Personalleiter, dass Nachwuchskräfte interessante Trainingsmaßnahmen ausfindig machen und ihr Interesse an Entwicklungsprogrammen kundtun. Nachwuchskräfte vertrauen darauf, dass Gelegenheiten zur Vernetzung auch mit dem Top-Management organisiert werden, aber Personalleiter denken, dass Nachwuchskräfte dies selbst in die Hand nehmen. Nachwuchskräfte stellen sich Aufstiegsmöglichkeiten und klar definierte Laufbahnen vor, doch Personalleiter meinen, dass Nachwuchskräfte dies proaktiv selbst organisieren sollten (Hüttges & Fay, 2017, vgl. Kapitel 6 in diesem Buch).

Über diese Vertragsinhalte hinaus sehen Personalleiter Leistung, Ambitionen und Initiative als wichtig an, während Nachwuchskräfte eine privilegierte Position, anspruchsvolle Projekte und finanzielle Leistungen hervorheben. Gerade bei der Entlohnung sind Nachwuchskräfte enttäuscht, wenn sich diese nicht zusammen mit ihrem Status entwickelt.

Die mangelnde Übereinstimmung kann zu einem Vertragsbruch führen, besonders da manche Unternehmen Information über ihre Programme auch gegenüber ihren eigenen Nachwuchskräften zurückhalten. Dann fehlen Nachwuchskräften klare Informationen für ihre eigene Planung, doch Unternehmen können die jeweilige Situation opportunistisch auslegen. Nachwuchskräfte zeigen sich frustriert und verwirrt aufgrund der mangelhaften

Kommunikation der Unternehmen zum Programm. Anders als beabsichtigt suchen Nachwuchskräfte dann aufgrund des Vertragsbruchs einen anderen Arbeitgeber für ihren nächsten Karriereschritt. Dries und De Gieter (2014) sprechen von einem möglichen Vertragsbruch durch mangelnde Übereinstimmung zwischen den Vertragsparteien, da sie nicht untersuchen, ob tatsächlich ein Vertragsbruch besteht, weil der Arbeitgeber anfängliche Versprechen nicht umgesetzt hat.

Im Gegensatz zu den Ergebnissen von Dries und De Gieter (2014), stellen Sonnenberg, van Zijderveld und Brinks (2014) fest, dass eine höhere Anzahl von Maßnahmen des Talentmanagements zur Erfüllung des psychologischen Vertrags beiträgt. Allerdings ist es günstiger, wenn in Unternehmen eine enge Definition von Talent anstatt einer weiten Definition angewendet wird. Bei einer engen Definition wird nur eine ausgewählte Gruppe als Talent definiert, während bei einer weiten Definition Talentförderung für viele zugänglich ist. Eine klare Definition, wer zum Talentpool zählt, trägt eher zur Vertragserfüllung bei, da klar ist, wer Förderung erwarten kann. Außerdem ist es eher möglich, Versprechen in Bezug auf das Talentmanagement gegenüber einer relativ kleinen Gruppe von Beschäftigten zu erfüllen, als eine größere, unklar abgegrenzte Gruppe von Beschäftigten hinsichtlich der Talentförderung zufriedenzustellen.

Auch Sturges et al. (2005) stützen die Annahme, dass organisationale Unterstützung für die Laufbahn zur Erfüllung des psychologischen Vertrages beiträgt, und dies trifft für formale und informelle Formen der Unterstützung zu. Die Erfüllung des psychologischen Vertrags reduziert Karriereverhalten, das auf eine Karriere außerhalb des Unternehmens ausgerichtet ist. Ausgangspunkt dieser Studie ist jedoch Karriereverhalten, das einer Karriere innerhalb des Unternehmens dient, und dieses wird in zwei Formen untersucht. Karriereverhalten mit dem Ziel, die eigene Sichtbarkeit im Unternehmen zu erhöhen, führt zu stärkerer informeller Unterstützung für die Laufbahn durch den Arbeitgeber. Karriereverhalten, das der Vernetzung dient, bewirkt weder formelle noch informelle Unterstützung, aber reduziert die Erfüllung des psychologischen Vertrages und verstärkt schließlich nach außen gerichtetes Karriereverhalten. Zwar trägt organisationale Unterstützung zur Vertragserfüllung bei und verringert das Ziel einer Karriere außerhalb, aber zu viel Vernetzung ist dieser Abfolge abträglich, verhindert Unterstützung und ermöglicht mehr Außenorientierung.

Insgesamt ist also nicht eindeutig belegt, ob Unterstützungsmaßnahmen zur Erfüllung des psychologischen Vertrages führen. Es gilt daher, die Bedingungen wie die Transparenz der Kommunikation (Dries & De Gieter, 2014), die Intensität oder die Zielgruppen

(Sonnenberg et al., 2014) genauer zu untersuchen. Auch der Anstellungsvertrag ist bedeutsam für den Zusammenhang von Unterstützungsmaßnahmen und Vertragserfüllung. Nach Chambel und Castanheira (2012) hängt Training mit der Erfüllung des psychologischen Vertrages bei befristet Beschäftigten zusammen. Lopes und Chambel (2012) finden diesen Zusammenhang jedoch nur für unbefristet Beschäftigte, nicht aber für befristet Beschäftigte. Wieder anders zeigt sich die Situation in der Studie von Scheel, Rigotti und Mohr (2013). Training an sich wirkt sich nicht positiv auf die Erfüllung des psychologischen Vertrages aus. Einen Effekt zeigt nur der Vergleich zwischen unbefristet und befristet Angestellten, insofern als die unterschiedliche Verfügbarkeit von Training für beide Gruppen eher dazu führt, dass beide Gruppen den psychologischen Vertrag als erfüllt ansehen. Die Wahrnehmung, ob der psychologische Vertrag erfüllt wird, spiegelt also den Vergleich zwischen den beiden Gruppen von Beschäftigten. Vor allem, wenn Festangestellte Vorteile für sich selbst wahrnehmen, gelangen sie zur Einschätzung, dass der psychologische Vertrag erfüllt wird.

Wie das Beispiel des Talentmanagements zeigt, werden nicht alle Unterstützungsmaßnahmen als förderlich eingeschätzt, vor allem dann nicht, wenn sie nicht fehlerfrei umgesetzt werden. So zeigt auch Haggard (2012), dass der Bruch des psychologischen Vertrages in einer Mentoringbeziehung mit einem Mentor (Wihler & Blickle, 2017, vgl. Kapitel 7 in diesem Buch), der aus dem gleichen Unternehmen stammt, auch zu einem Vertragsbruch mit dem Unternehmen führt. Der Bruch mit dem Mentor wird also für den Arbeitgeber generalisiert, sodass die Maßnahme Mentoring auch zu negativen Effekten für Laufbahn und Karriere führen kann.

Ein weiterer Einflussfaktor für laufbahnrelevante Entscheidungen in Organisationen sind Leistungsbeurteilungen und daraus abgeleitete Maßnahmen, wie beispielsweise leistungsbezogene Entlohnung. Nach Lopes und Chambel (2012) hängen Mitarbeiterbeurteilung und Entlohnung mit der Erfüllung des psychologischen Vertrages bei unbefristet, aber nicht bei befristet Beschäftigten zusammen. Keinen Effekt für leistungsbezogene Entlohnung finden Scheel et al. (2013). Aus Sicht von Personalverantwortlichen führt Mitarbeiterbeurteilung nur zusammen mit leistungsbezogener Entlohnung zur Erfüllung des psychologischen Vertrages (Raeder et al., 2012). Dieser Effekt ist vergleichbar mit einem Bündel von Maßnahmen des Personalmanagements. Interessant wäre in diesem Zusammenhang vor allem, welche Konsequenzen für die Laufbahn aus Leistungsbeurteilungen gezogen werden und wie sich diese auf den psychologischen Vertrag und schließlich auf Karriere auswirken. Dies wurde bisher jedoch nicht untersucht.

Insgesamt steht die Erfüllung des psychologischen Vertrages in positivem Zusammenhang mit Laufbahn und Karriere. Organisationale Unterstützungsmaßnahmen führen in vielen Fällen zu einer Vertragserfüllung und sind damit hilfreich für Laufbahn und Karriere. Ein Vertragsbruch ist hinderlich für Laufbahn und Karriere, doch die Studien beantworten nicht, warum ein Vertragsbruch auftritt. Allein Dries and De Gieter (2014) spekulieren, dass die fehlende Transparenz in der Kommunikation zu einem Vertragsbruch führen könnte. In diesem Sinne können die Karrieremodelle der Strategieberatungen (siehe Box 1) einem Vertragsbruch vorbeugen, da sie noch vor der Einstellung transparent informieren, was das Unternehmen bietet und welcher Einsatz dafür nötig ist.

3.3. Laufbahn- und karriererelevante Vertragsinhalte

Laufbahn- und karriererelevante Vertragsinhalte bilden Laufbahn und Karriere als Teil des psychologischen Vertrages ab und lassen genauere Aussagen zu als relationale und transaktionale Verträge und Vertragsbruch und –erfüllung. Hier bestehen einige wenige, zu drei verschiedenen Fragestellungen zugehörige Forschungsergebnisse: Zum einen wird die Wirkung von Vertragsinhalten auf Laufbahn und Karriere untersucht, zum anderen Karriereorientierungen und ihr Zusammenspiel mit Vertragsinhalten und schließlich der Einfluss von organisationalen Maßnahmen und Bedingungen auf Vertragsinhalte. Organisationale Veränderungen werden in diesem Abschnitt bewusst einbezogen, da sie sich auf Vertragsinhalte und Laufbahnen auswirken und durch die Vertragsinhalte ein klarer Bezug zwischen organisationalen Veränderungen einerseits und Laufbahn und Karriere andererseits hergestellt werden kann.

Die bisher untersuchten laufbahnrelevanten Vertragsinhalte sind entweder Bestandteil eines umfassenden Instruments (Tabelle 1), oder Studien beschränken sich auf einzelne ausgewählte Inhalte, wie beispielsweise die Verpflichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln (Höglund, 2012). Obwohl inhaltlich verschieden, entspricht die Wirkungsrichtung in den Untersuchungen derjenigen für relationale Verträge oder Vertragserfüllung. So wirkt sich der Vertragsinhalt Unterstützung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung (Raeder et al., 2009, siehe Tabelle 1) im Zeitverlauf positiv auf die Arbeitsmarktfähigkeit aus (Wittekind et al., 2010). Die Übereinstimmung zwischen Unternehmen und Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern im Hinblick auf die Vertragsinhalte Karriereentwicklung und Arbeitsplatzsicherheit trägt zu Leistung und Organizational Citizenship Behaviour (OCB) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei (Ye et al., 2012). Zwar wurden Laufbahn und Karriere hier nicht direkt

erfasst, doch Leistung und OCB können als Voraussetzung oder Bedingung für Karriere gewertet werden. Darüber hinaus interpretieren Expatriates (Andresen & Bergdolt, 2017, vgl. Kapitel 6 in diesem Buch) ihren Karriereerfolg in Zusammenhang mit ihren Erwartungen und den Erwartungen des entsendenden Unternehmens, zu denen Lernmöglichkeiten, sozialer Status und Karriereentwicklung zählen (Qin & Baruch, 2010). Der Bruch des psychologischen Vertrages hinsichtlich ihrer Entlohnung führt bei Expatriates nach ihrem Auslandeinsatz zu geringerer Zufriedenheit mit ihrer Laufbahn, es sei denn, die Expatriates erleben ihren Auslandseinsatz als sehr karriereförderlich (Ren, Bolino, Shaffer, & Kraimer, 2013). Die Entlohnung gilt hier als ein Indikator für Karriere und kann durch andere Formen der Förderung kompensiert werden. Insgesamt zeigen diese wenigen Studien, dass Inhalte psychologischer Verträge in direktem Zusammenhang mit Laufbahn und Karriere stehen.

Welche Rolle ein Vertragsbruch für Verhalten und Einstellungen spielt, hängt auch von der Karriereorientierung der Beschäftigten ab (Gerber, Grote, Geiser, & Raeder, 2012). Der hier untersuchte Vertragsbruch bezieht sich auf drei Vertragsinhalte: Sicherheit und Bindung, Unterstützung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung sowie Partizipation (Raeder et al., 2009, siehe Tabelle 1). Vier Formen der Karriereorientierung werden unterschieden, wobei traditionelle Formen abgegrenzt werden: traditionell-aufstiegs- und –sicherheitsorientierte gegenüber eigenverantwortlich – und alternativ orientierten Formen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich bei Personen mit traditionell-aufstiegsorientierter Karriereorientierung ein Bruch des Vertragsinhalts Partizipation negativ auf Commitment auswirkt. Bei Traditionell-Sicherheitsorientierten trägt ein Bruch des Vertragsinhalts Sicherheit und Bindung zu Kündigungsabsichten bei. Er führt aber nur für Beschäftigte mit geringer Sicherheitsorientierung zu höheren Kündigungsabsichten, denn Kündigungsabsichten sind bei einer hohen Ausprägung dieser Karriereorientierung kontraintuitiv. Bei Beschäftigten mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung reduziert ein Bruch des Vertragsinhalts Unterstützung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung die Arbeitszufriedenheit. Bei Beschäftigten mit einer alternativen Karriereorientierung zeigt keine Form des Vertragsbruchs Auswirkungen, denn der Arbeitgeber ist hier weniger wichtig. Alle anderen Kombinationen von Karriereorientierungen und Vertragsbrüchen und Einstellungen zeigten keine Effekte. Die individuelle Karriereorientierung bestimmt also, zu welchen Folgen ein Vertragsbruch führen kann.

Zu den erforschten Voraussetzungen von Vertragsinhalten gehören Personalentwicklung, Karriereförderung und leistungsabhängige Entlohnung sowie Reorganisation und Stellenabbau. Wenn ein Unternehmen mehr Maßnahmen der

Personalentwicklung zur Verfügung stellt, nehmen aus Sicht der Beschäftigten auch die Leistungen des Unternehmens gegenüber hoch qualifizierten Nachwuchskräften zu (Höglund, 2012). Diese Leistungen werden in dieser Studie als Teil des psychologischen Vertrages verstanden. Im Sinne der Gegenseitigkeit des psychologischen Vertrages führen höhere Leistungen des Unternehmens zur Verpflichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. In vergleichbarer Weise wirkt sich interne Karriereförderung positiv auf die Vertragsinhalte Langfristigkeit und Loyalität (Janssens et al., 2003, siehe Tabelle 1) aus (Sels, Janssens, & van den Brande, 2004). Im Gegensatz dazu zeigt leistungsabhängige Entlohnung einen negativen Einfluss. Während interne Karriereförderung auf die Langfristigkeit des Beschäftigungsverhältnisses baut, fördert leistungsabhängige Entlohnung einen zeitlich beschränkten Austausch von Leistung gegen Lohn.

Beschäftigte stimmen ihren psychologischen Vertrag auf Beschäftigungserfahrungen in ihrer früheren Laufbahn und organisationale Veränderungen ab. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits einmal ihre Stelle durch organisationale Veränderungen und Kündigung verloren hatten, übernehmen höhere Verantwortung für ihre eigene Laufbahn als Inhalt ihres psychologischen Vertrages (Cavanaugh & Noe, 1999). In einer Fallstudie eines Unternehmens zeigen Newell und Dopson (1996), dass das Versprechen einer Karriere im Unternehmen im Austausch für harte Arbeit und Loyalität in Folge von Reorganisation und Personalabbau gebrochen wurde. Das Unternehmen versuchte nicht den psychologischen Vertrag neu zu verhandeln. Zur Zeit der Befragung gab es zwar noch Entwicklungsgespräche, diese schienen jedoch nutzlos für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da das Unternehmen bedingt durch den Personalabbau den Beschäftigten keine Veränderungsmöglichkeiten und schon gar keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr bot.

Vertragsinhalte stehen einerseits Laufbahn und Karriere und andererseits Maßnahmen und Bedingungen näher als relationale Verträge oder Vertragserfüllung. Obwohl keine der Studien alle drei Bausteine betrachtet, kann weitgehend ein positiver Zusammenhang zwischen organisationalen Maßnahmen, Vertragsinhalten sowie Laufbahn und Karriere angenommen werden. Dieser ist vergleichbar mit dem Bezug zwischen organisationalen Maßnahmen, relationalen Verträgen oder Vertragserfüllung und Laufbahn und Karriere. Die geringe Anzahl von Einzelergebnissen lässt kaum weitergehende Schlüsse zu, doch die bestehende Forschung weist auf eine geeignete Verknüpfung hin, die weiter vertieft werden sollte.

4. Ausblick

Die bestehende Forschung zeigt den Zusammenhang von psychologischem Vertrag und Laufbahn und Karriere einerseits und Unterstützungsmaßnahmen und psychologischem Vertrag andererseits auf. Nur wenige der berichteten Studien verbinden jedoch alle drei Elemente (Lam & de Campos, 2015; Sturges et al., 2005). Da der psychologische Vertrag als weitgehend subjektive Wahrnehmung der Beschäftigungsbeziehung definiert wird, ist es jedoch sinnvoll diesen in Bezug zu bestehenden Maßnahmen des Arbeitgebers zu setzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass laufbahn- und karriereförderliche Maßnahmen des Arbeitgebers zu einem relationalen Vertrag oder zur Erfüllung des Vertrages beitragen und diese unterstützen die positive Wahrnehmung der eigenen Karriere beispielsweise in Form von Karriereerfolg. Organisationale Maßnahmen führen jedoch nicht immer zur Vertragserfüllung, sondern diese hängen – wie die Beispiele des Talentmanagements (Dries & De Gieter, 2014) und des Trainings (Scheel et al., 2013) zeigen – auch von deren Umsetzung ab. Ebenso beeinflussen organisationale Maßnahmen auch laufbahn- und karriererelevante Vertragsinhalte und diese hängen mit der eigenen Sicht auf die Karriere zusammen. Im Unterschied zu relationalem Vertrag und Vertragserfüllung können Vertragsinhalte jedoch laufbahnspezifischer betrachtet werden.

Ein wenig thematisierter, doch wichtiger Aspekt ist die Kommunikation gegenseitiger Erwartungen durch den psychologischen Vertrag. Diese betreffen beispielsweise Möglichkeiten der Karriere in der Organisation, zur Verfügung stehende Unterstützung und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartete Leistung. Durch jede Maßnahme, sei es Talentmanagement oder Reorganisation, werden immer auch Erwartungen oder Versprechen kommuniziert. Dies wird jedoch oft zu wenig berücksichtigt und Unternehmen und Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter nehmen unterschiedliche Botschaften wahr, wie die Beispiele des Talentmanagements (Dries & De Gieter, 2014) und der fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten nach der Reorganisation (Newell & Dopson, 1996) zeigen. Zum einen ginge es für Unternehmen darum, Maßnahmen klar zu kommunizieren und dies bewusst zur Vereinbarung von Vertragsinhalten zu nutzen. Zu den Kommunikationsinhalten zählen Informationen dazu, wie Maßnahmen genau aussehen und wie Laufbahnen dadurch betroffen sind. Die Karrieremodelle der Strategieberatung (siehe Box 1) sind ein Beispiel, wie Kommunikation in Bezug auf psychologischen Vertrag und Karriere umgesetzt werden kann. Zum anderen könnte der Faktor Kommunikation wertvolle Forschungsergebnisse zum psychologischen Vertrag und den Auswirkungen auf Laufbahn und Karriere liefern.

Unterschiedliche Verständnisse und Definitionen von psychologischen Verträgen erschweren es, bestehende Forschungsergebnisse zusammenzufassen. Es wäre daher sinnvoll, in weiterer Forschung bestehende Lücken aufzufüllen beispielsweise mit der Zielsetzung, Erkenntnisse zu allen Zusammenhängen, die in Abbildung 1 enthalten sind, aufzubauen. Dazu gehört für alle Vertragsformen Forschung zu Laufbahn und Karriere und auch zu Einflussfaktoren (siehe Box 4). Obwohl bisher am wenigsten Forschungsergebnisse zu Vertragsinhalten bestehen, erlauben diese wegen ihrer Nähe zu Laufbahn und Karriere detailliertere Aussagen.

Box 4: Anforderungen an zukünftige Forschung

1. Die Rolle des psychologischen Vertrages für Laufbahn und Karriere könnte systematischer überprüft werden und verschiedene Aspekte von Laufbahn und Karriere, wie beispielsweise Formen des Karriereerfolgs, könnten einbezogen werden. Ebenso könnten weitere Indikatoren von Laufbahnen hinzugefügt werden, wie die Arbeitsmarktfähigkeit oder die Beschäftigungsdauer. Wichtig wäre es auch, Laufbahnen im Zeitverlauf zu betrachten, um den Einfluss von psychologischen Verträgen auf die spätere Laufbahn abschätzen zu können. Dabei könnte auch angenommen werden, dass sich psychologische Verträge über die Laufbahn hinweg verändern und dabei einem zeitlichen Muster folgen.
2. Die Wirkung von laufbahn- und karriererelevanten Maßnahmen auf psychologische Verträge sollte vollständiger erfasst werden, da der psychologische Vertrag weitgehend eine subjektive Wahrnehmung des Beschäftigungsverhältnisses ist. Die Gesamtheit der Studien deckt wohl die meisten laufbahn- und karriererelevanten Maßnahmen ab, doch deren Einfluss wurde nicht in systematischer Weise überprüft. Idealerweise würde zukünftige Forschung, Beziehungen zwischen allen in der Praxis verwendeten Maßnahmen und allen Vertragsformen analysieren.
3. In umfassenderen Modellen könnten neben dem psychologischen Vertrag und der Laufbahn karriererelevante Maßnahmen einbezogen werden, weil der subjektive Charakter des psychologischen Vertrages immer auch das Handeln des organisationalen Vertragspartners widerspiegelt. Ergebnisse, die die Beziehung zwischen psychologischem Vertrag und Karriere betreffen, könnten dann vor dem Hintergrund organisationaler Maßnahmen und Bedingungen interpretiert werden.

Obwohl die Erfüllung und der Bruch des psychologischen Vertrages in Zusammenhang mit Laufbahn und Karriere bisher am intensivsten untersucht worden sind, versprechen der relationale und transaktionale psychologische Vertrag sowie Vertragsinhalte weiterreichende Erkenntnisse. Daher wäre es wichtig, in Zukunft vor allem diese Vertragsformen stärker einzubeziehen.

Faktoren individueller Laufbahnen wurden bisher selten als Voraussetzung für psychologische Verträge untersucht (Cavanaugh & Noe, 1999; Sturges et al., 2005), da der psychologische Vertrag bis auf wenige Ausnahmen immer als Einflussfaktor für die individuelle Karriere gesehen wurde. Diese könnten für die Wahl oder Wahrnehmung von organisationalen Maßnahmen und den psychologischen Vertrag eine Rolle spielen. Beispielsweise könnten Beschäftigte je nach bisher erlebter Laufbahn eher zu einem relationalen oder transaktionalen Vertrag tendieren, einen möglichen Vertragsbruch leichter tolerieren oder bestimmte Erwartungen an den Arbeitgeber stellen. Ebenso könnten individuelle Faktoren mit psychologischen Verträgen zusammen (z. B. Karriereorientierung, Gerber et al., 2012) den Laufbahnverlauf oder Karriereerfolg bestimmen.

Für die Beschäftigungspraxis lässt sich ableiten, dass Laufbahnen teilweise durch psychologische Verträge gelenkt werden können. Dies wird am Einfluss von relationalen Verträgen, Vertragserfüllung und laufbahnrelevanten Vertragsinhalten auf Laufbahn und Karriere sichtbar. Auf diese Formen oder Inhalte des psychologischen Vertrages Einfluss zu nehmen bietet daher Arbeitgebern eine Möglichkeit, realistische Ziele zu kommunizieren, Vereinbarungen zu treffen und dadurch Laufbahnen mitzugestalten. Bei der Wahl und Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen ist jedoch Vorsicht geboten, da nicht alle Unterstützungsmaßnahmen und nicht jede Form der Umsetzung zur Vertragserfüllung oder zu einem relationalen Vertrag führen. Klarheit darüber ist förderlich, wer zu den Anspruchsgruppen gehört, was versprochen wird, wie dies kommuniziert wird oder welche Gegenleistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet werden, die beispielsweise auch ein Bestandteil des psychologischen Vertrages sein können.

Literaturverzeichnis

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572. doi:10.1111/joms.12028

- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 323-340. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<323::AID-JOB901>3.0.CO;2-M
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology, 27*, 191-209. doi:10.1108/02683941211199563
- Chien, M. S., & Lin, C. C. (2013). Psychological contract framework on the linkage between developmental human resource configuration and role behavior. *International Journal of Human Resource Management, 24*(1), 1-14. doi:10.1080/09585192.2012.669778
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 927-946. doi:10.1002/job.173
- Coyle-Shapiro, J., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 90*, 774-781. doi:10.1037/0021-9010.90.4.774
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 52-72. doi:10.1037/0021-9010.89.1.52
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 537-559. doi:10.1002/job.205
- Dries, N., & De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review, 43*(1), 136-162. doi:10.1108/PR-11-2011-0174
- Eilam-Shamir, G., & Yaakobi, E. (2014). Effects of early employment experiences on anticipated psychological contracts. *Personnel Review, 43*(4), 553-572.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. A longitudinal study *Personnel Review, 40*, 404-422. doi:10.1108/00483481111133318
- Garavan, T. N., O'Brien, F., & O'Hanlon, D. (2006). Career advancement of hotel managers since graduation: a comparative study. *Personnel Review, 35*(3), 252-280. doi:10.1108/00483480610656685
- Gerber, M., Grote, G., Geiser, C., & Raeder, S. (2012). Managing psychological contracts in the era of the "new" career. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*, 195-221. doi:10.1080/1359432x.2011.553801

- Haggard, D. L. (2012). Mentoring and Psychological Contract Breach. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 161-175. doi:10.1007/s10869-011-9237-2
- Hamilton, S. M., & von Treuer, K. (2012). An examination of psychological contracts, careerism and ITL. *Career Development International*, 17, 475-494. doi:10.1108/13620431211269711
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(1-2), 126-142. doi:10.1108/00483481211199991
- Isaksson, K., De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., & De Witte, H. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract. Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 696-710. doi:10.1080/13594320903142617
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349-1378. doi:10.1177/00187267035611004
- Lam, A., & de Campos, A. (2015). 'Content to be sad' or 'runaway apprentice'? The psychological contract and career agency of young scientists in the entrepreneurial university. *Human Relations*, 68(5), 811-841. doi:10.1177/0018726714545483
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2012). Reciprocity of temporary and permanent workers: An exploratory study in an industrial company. *Spanish Journal of Psychology*, 15, 1163-1176. doi:10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n3.39405
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I
- Moser, K., Hecker, D., & Galais, N. (2016). Der merkmalsorientierte Ansatz psychologischer Verträge. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60, 2-17. doi:10.1026/0932-4089/a000194
- Newell, H., & Dopson, S. (1996). Muddle in the middle: Organizational restructuring and middle management careers. *Personnel Review*, 25, 4-20. doi:10.1108/00483489610123191
- Qin, C. Y., & Baruch, Y. (2010). The impact of cross-cultural training for expatriates in a Chinese firm. *Career Development International*, 15(2-3), 296-318. doi:10.1108/13620431011053758

- Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag: Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung*. Göttingen: Hogrefe.
- Raeder, S., Knorr, U., & Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: an employer perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 3178-3195. doi:10.1080/09585192.2011.637066
- Raeder, S., Wittekind, A., Inauen, A., & Grote, G. (2009). Testing a Psychological Contract Measure in a Swiss employment context. *Swiss Journal of Psychology*, 68, 177-188. doi:10.1024/1421-0185.68.4.177
- Ren, H., Bolino, M. C., Shaffer, M. A., & Kraimer, M. L. (2013). The influence of job demands and resources on repatriate career satisfaction: A relative deprivation perspective. *Journal of World Business*, 48, 149-159. doi:10.1016/j.jwb.2012.06.015
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 428-437. doi:10.1016/j.jvb.2011.01.006
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546. doi:10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T
- Rodwell, J., & Ellershaw, J. (2015). What is exchanged in psychological contracts? Multiple sets of obligations, targeted effort and uncertainty reduction. *Employee Relations*, 37(2), 232-247. doi:10.1108/er-06-2014-0075
- Rodwell, J., & Gulyas, A. (2013). The impact of the psychological contract, justice and individual differences: nurses take it personally when employers break promises. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2774-2785.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942
- Scheel, T. E., Rigotti, T., & Mohr, G. (2013). HR practices and their impact on the psychological contracts of temporary and permanent workers. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 285-307. doi:10.1080/09585192.2012.677462
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., . . . Van der Heijde, C. M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055. doi:10.1080/09585190802051337

- Sels, L., Jansens, M., & van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461-488. doi:10.1002/job.250
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.011
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838. doi:10.1002/job.341
- Willem, A., De Vos, A., & Buelens, M. (2010). Comparing private and public sector employees' psychological contracts. *Public Management Review*, 12, 275-302. doi:10.1080/14719031003620323
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586. doi:10.1002/job.646
- Ye, J., Cardon, M. S., & Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65, 294-301. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.006
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

Querverweise: Laufbahnerfolg, Arbeitsleistung, proaktives Verhalten, Talentmanagement, internationale Karrieren, Mentoring

Tabelle 1: Laufbahn- und karriererelevante Inhalte in psychologischen Verträgen

	Versprechen und Anreize Arbeitgeber vs. Versprechen und Beiträge Arbeitnehmer (De Vos et al., 2003)	Verpflichtungen/ Erwartungen (Janssens et al., 2003)	Erwartungen und Anreize Arbeitgeber vs. Erwartungen und Beiträge Arbeitnehmer (Raeder et al., 2009)	Erfüllung von Verpflichtungen (Freese et al., 2011)
Vertragsinhalte	Arbeitgeber/Organisation			
Laufbahnrelevant	Karriereentwicklung	Langfristigkeit	Sicherheit und Bindung Unterstützung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung	Karriereentwicklung
Weitere	Entlohnung Arbeitsinhalt, soziales Klima, Work-life balance	Eindeutigkeit, Individualität, Stabilität, Gleichbehandlung	Partizipation	Entlohnung Arbeitsinhalt, soziales Klima, organisationale Richtlinien
	Arbeitnehmer			
Laufbahnrelevant	Loyalität Arbeitsleistung + weitergehendes Engagement	Loyalität persönlicher Einsatz	Loyalität + Leistung	Arbeitsleistung, weitergehendes Engagement
	Arbeitsmarktfähigkeit		Eigenverantwortung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung	
Weitere	Flexibilität, ethisches Verhalten	Flexibilität, Respekt gegenüber Autoritäten, Offenheit		