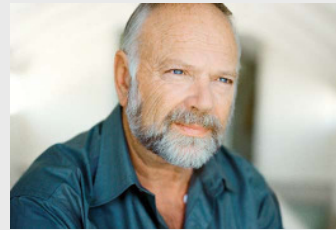


## Workshop

Ältere Arbeitnehmer im beruflichen Veränderungsprozess – Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenz erhalten und entwickeln

Dortmund, 18.06.2010

Dr. Beatrix Behrens, Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsbereich Personal/Organisationsentwicklung



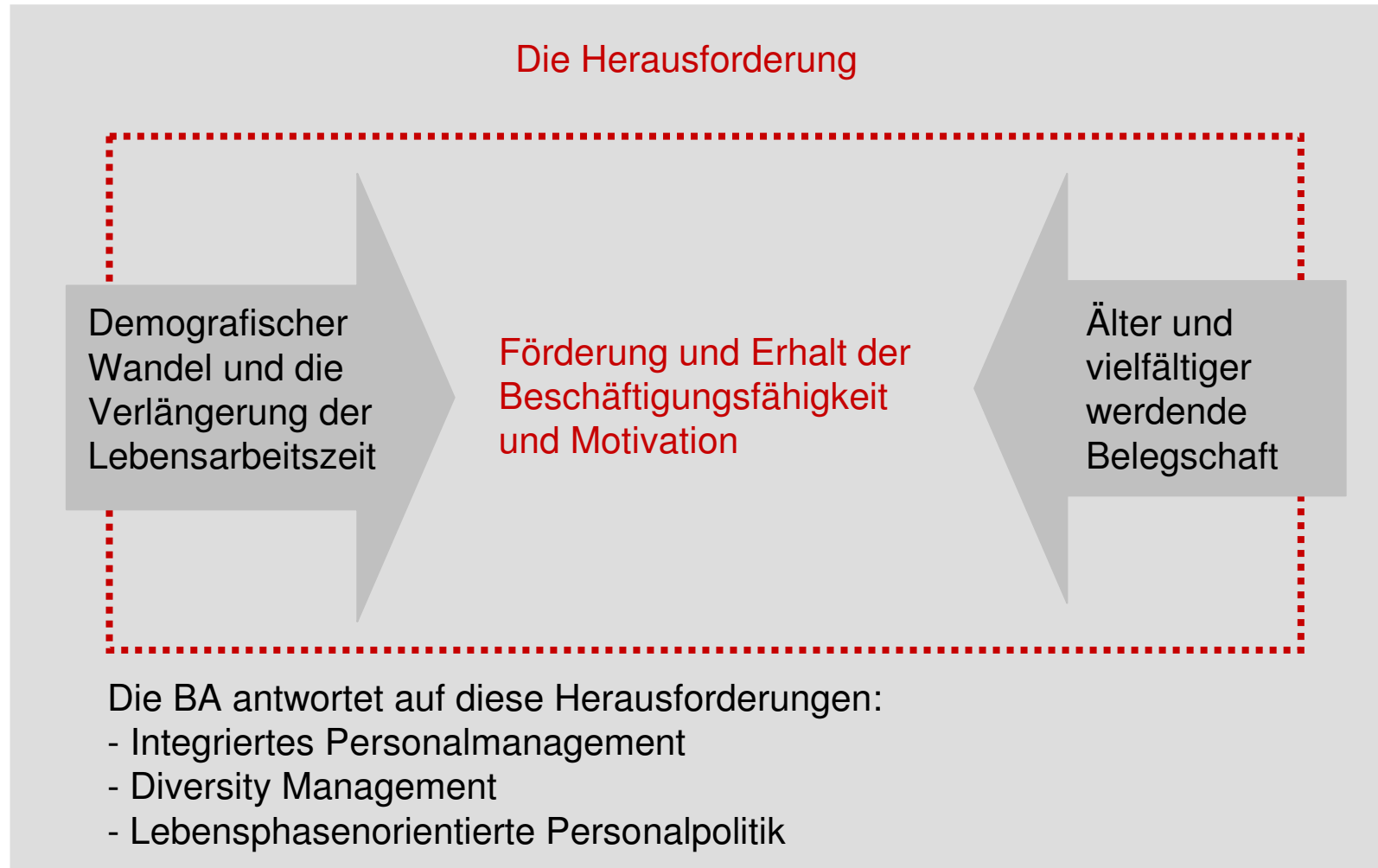
# Der psychologische Vertrag im transformationalen Wandel



**Bundesagentur für Arbeit**

## Konsequenzen für die Personalpolitik der BA aus Herausforderungen durch interne und externe Faktoren

---



## Rolle der Führungskraft im demografischen Wandel

---

- Förderung von Beschäftigungsfähigkeit, Motivation und Arbeitszufriedenheit vor dem Hintergrund größerer Altersdiversität
- Förderung der Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation – Rolle als Lernpromotor
- Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen für lebenslanges Lernen fördern
- Erreichen geschäftspolitischer Ziele und Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaftsstruktur in Einklang bringen
- Förderung der Qualität der Zusammenarbeit und eines wertschätzenden Arbeitsklimas
- Prägung des Führungsverhaltens durch Offenheit, Chancengleichheit, Vertrauen, Verlässlichkeit, Wertschätzung z.B. über Anerkennung der Individualität
- Werte schaffen und leben (intern und extern)

In Anlehnung an: Jutta Oertel, Generationenmanagement im Unternehmen, 2007

## Der psychologische Arbeitsvertrag definiert die Erwartungen der Beschäftigten an den Arbeitgeber

---

### Qualität der Arbeitsbeziehung

#### **Transaktional**

- spezifische, kurzfristige, pragmatische, eher monetäre Verpflichtungen
- begrenztes Engagement der Organisation und begrenztes Engagement des MA



#### **Relational**

- eher langfristige, unbegrenzte Beziehung
- sozio-emotionale, dynamische, vielfältige, auch moralische Verpflichtungen



#### **Psychologischer Arbeitsvertrag:**

Die von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen wahrgenommenen gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen in der Austauschbeziehung mit der Organisation. (Rousseau, 1998)

## Der psychologische Arbeitsvertrag basiert auf der Reziprozität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

---

- Psychologische Verträge sind Annahmen, die aufgrund von impliziten (oder expliziten) Versprechungen getroffen werden, und die ein Austauschverhältnis zwischen dem Individuum und der Organisation beinhalten.
- Psychologische Verträge motivieren Arbeitnehmer/innen zusätzliche Verpflichtungen zu erfüllen, wenn sie das Gefühl haben, dass der Arbeitgeber seinen Verpflichtungen auch nachkommt (Reziprozität).
- Arbeitgeber haben psychologische Verträge mit Arbeitnehmern/innen, die begründet sind in der Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit und Wichtigkeit des Individuums für die Ziele der Organisation
- Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber sollten die jeweiligen Verpflichtungen ihrer psychologischen Verträge erfüllen, bzw. aktiv „managen“, bei Schwierigkeiten getroffene Verpflichtungen zu erfüllen, sonst droht wahrgenommener Vertragsbruch
- Ein erfüllter psychologischer Vertrag hat hohe Vorhersagekraft für zukünftiges Verhalten, Gesundheit und Wohlbefinden

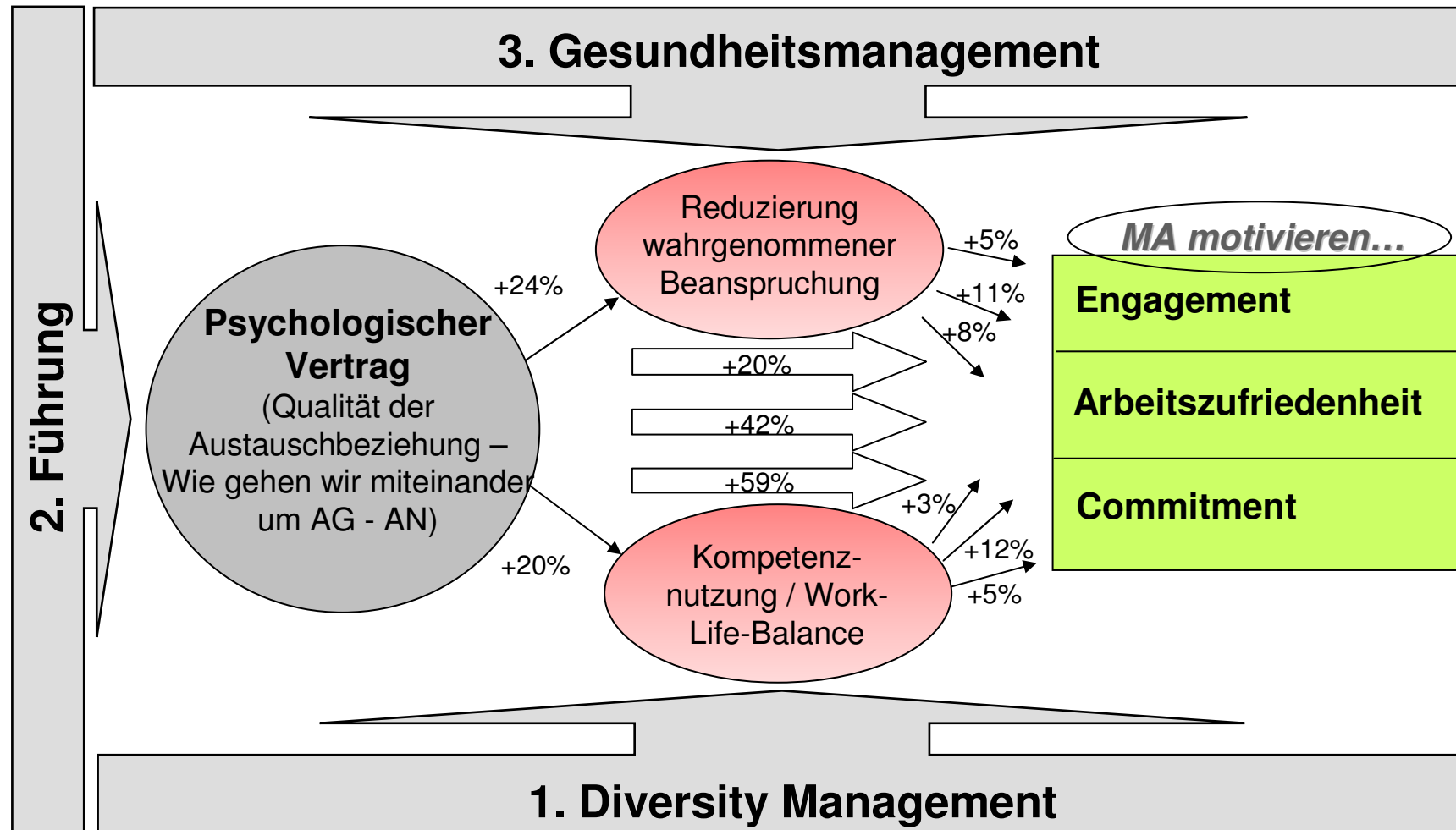
## Die psychologischen Verträge der Beschäftigten verändern sich

*Problem:* Gegenseitige Erwartungen/Verpflichtungen im psychologischen Vertrag ändern sich als Konsequenz aus dem demografischen Wandel: Die zunehmende Zahl der älteren Beschäftigten hat veränderte Erwartungen an die Organisation.

Rangplatz	bis 30 Jahre	31 – 50 Jahre	über 50 Jahre
1	Interessante Tätigkeit		
2	gute Bezahlung		
3	gutes Betriebsklima		Sicherer Arbeitsplatz
4	Möglichkeit, Neues zu lernen	Sicherer Arbeitsplatz	Viel Unabhängigkeit
5	Sicherer Arbeitsplatz	Entsprechen von Anforderungen und Fähigkeiten	
6	Viel Abwechslung	Viel Unabhängigkeit	Gutes Betriebsklima
7	Entsprechen von Anforderungen und Fähigkeiten	Möglichkeit, Neues zu lernen	Viel Abwechslung
8	Viel Unabhängigkeit	Viel Abwechslung	Günstige Arbeitszeit
9	Günstige Arbeitszeit		Gute physische Bedingungen
10	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	Gute physische Bedingungen	Möglichkeit, Neues zu lernen

Abbildung nach Cranach/Schneider/Ulrich/Winkler (2004): Ältere Menschen im Unternehmen.

# Personalpolitische Stellhebel und deren Beiträge zur Beeinflussung des geschäftspolitischen Ziels Mitarbeitermotivation



Basis: Schrittweise Regression unter statistischer Kontrolle von Geschlecht, Alter, Zugehörigkeitsdauer, n>= 748.

Werte: Delta R² (zusätzlich erklärte Varianz bei der Zielvariable in Prozent).

## Resultierende Strategieansätze und Umsetzungsvorschläge zum psychologischen Vertrag im Kontext von Veränderungsprozessen

---

- Gegenseitige Erwartungen und Angebote explizit machen und in Übereinstimmung bringen → Dialogbasierte Führungsinstrumente
- Frühzeitige, umfassende Information, auch über unsichere Entwicklungen → Kommunikationskultur
- Erhöhung der funktionalen Flexibilität durch Aufgabenerweiterung und internen Stellenwechsel sowie systematische Laufbahnplanung → Integriertes, kompetenzbasiertes Personalmanagement
- Erwerb von Metakompetenzen und Nutzung der Vielfalt unterschiedlicher Kompetenzen → Diversity Management
- Bindung an das Unternehmen erhöhen, dabei Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit fördern → Lebensphasenorientierte Personalpolitik und Betriebliches Gesundheitsmanagement



## Handlungsansätze zum psychologischen Vertrag im Kontext von betrieblichen Veränderungsprozessen

---

<b>Problem</b>	<b>Empirischer Befund/Ansatz</b>
■ Problem von Arbeitsgruppen/Teams mit zunehmender Heterogenität:	Sensibilisierung bezüglich Unterschieden, individuelle Erwartungsklä rung
■ Problem der Anspruchshaltungen:	Die „Höhe“ des Anspruchsniveaus ist nicht entscheidend! Es kommt auf die wahrgenommene Erfüllung der jeweiligen Erwartungen an (unabhängig von deren Umfang)
■ Problem unklarer Zugehörigkeitsdauern (Befristung, Projekte) und sich dadurch wandelnder Erwartungen:	„Honeymoon-Effekt“ der Erwartungen nur am Anfang der Beziehung (Arbeitsplatzwechsel), danach relative Stabilisierung der Vertragsbeziehung - dies unabhängig von eventuellen Aufgaben-/ Gehalts-/Kollegenwechseln
■ Beschränkter Einfluss des Middle-Managements im laufenden Changeprozess:	Führungskraft nicht alleiniger Einflussfaktor auf Wahrnehmungen der MA - Konsistenz personalpolitischer Strategien in der Organisation sicherstellen

(Quelle: Hecker, 2010)