

# Die Macht des psychologischen Vertrags

Das von der eidgenössischen Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterstützte Forschungsprojekt «Employing the New Generation» der Hochschule Luzern und der Berner Fachhochschule analysiert die psychologischen Vertragserwartungen von MINT-Fachkräften und erarbeitet Ansätze einer zielgruppenbezogenen Nachwuchsgewinnung und -bindung. Ein Einblick.

Der in MINT<sup>1</sup>-Berufen ausgeprägte Fachkräftemangel brems nicht nur die unternehmerische Wachstums- und Innovationsfähigkeit, sondern stellt auch das HR-Management vor grosse Herausforderungen. Weil Stellen im MINT-Bereich zunehmend schwieriger zu besetzen sind und die Rekrutierungskosten ansteigen, stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, knappe Fachkräfte wirksamer als bislang ansprechen, gewinnen und an das Unternehmen binden zu können. Voraussetzung hierfür ist, dass HR und Führungskräfte wissen, welche Arbeitsinhalte, Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsstile und Anstellungsbedingungen von MINT-Fachkräften bevorzugt werden, und hierauf aufbauend die Attraktivität ihres Unternehmens als Arbeitgeber verbessern.

## Das wünscht sich der MINT-Nachwuchs

Im Forschungsprojekt «Employing the New Generation» (siehe Kasten) wurde untersucht, nach welchen Kriterien MINT-Fachkräfte der Generationen Y (Jahrgänge 1982 bis 1999) und X (Jahrgänge 1965 bis 1981) Arbeitgeber wählen und welche Aspekte zur Erfüllung ihres psychologischen Vertrags beitragen. Das Konzept des psychologischen Vertrags beschreibt dabei eine Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, die auf Vertrauen sowie der Erwartung, dass wechselseitige Angebote, Ansprüche und Erwartungen erfüllt werden, beruht (vgl. De Vos/Buyens/Schalk 2003). Arbeitnehmende, die ihren psychologischen Vertrag als erfüllt betrachten, zeigen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein starkes Arbeitsengagement und fühlen sich ihrem Arbeitgeber verbunden (Raeder & Grote, 2012).

Mit Blick auf die Arbeitgeberwahl und die psychologische Vertragserfüllung lassen sich auf Basis unserer Daten folgende Kernaussagen treffen:

**1. Vertrauenswürdigkeit und Reputation des Arbeitgebers:** MINT-Fachkräfte bevorzugen Unternehmen, die im Ruf stehen, sozial bzw. gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, eine längerfristige Geschäftsstrategie zu verfolgen und verhältnismässig sichere Arbeitsplätze anzubieten.

**2. Jobinhalte:** Gesucht werden abwechslungsreiche, technisch komplexe Fach- und Projektaufgaben wie z.B. die Optimierung oder Neuentwicklung von Technologien oder Produkten. Aufgabenstellungen, die ein hohes Mass an analytisch-problemlösenden Fähigkeiten, Kreativität und Selbstorganisation erfordern, werden als besonders attraktiv und befriedigend erlebt.

**3. Entwicklungsmöglichkeiten:** MINT-Fachkräfte bevorzugen Arbeitgeber, die ihnen eine längerfristige Entwicklungsperspektive aufzeigen können. Als wenig attraktiv gilt dabei eine klassische Führungslaufbahn, da administrative sowie personalführungsbezogene Aufgaben eher gemieden werden. Gesucht werden vielmehr Möglichkeiten, eigene Kompetenzen über herausfordernde Projektaufgaben oder betriebsinterne Jobwechsel weiterzuentwickeln.

**4. Flexible Arbeitsmodelle:** Eine flexible Arbeitszeitgestaltung und der Wunsch nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben ist ein generationenübergreifend wichtiges Bedürfnis. Im Vordergrund steht hierbei die Möglichkeit, Beginn und Ende eines Arbeitstages variieren zu können, genügend Zeit für private Bedürfnisse zu haben und Überzeiten kompensieren zu können.

**5. Teamklima und Kooperation:** Insbesondere MINT-Fachkräfte der Generation Y äussern ein starkes Bedürfnis nach aufgabenbezogenem Feedback durch erfahrene Kollegen sowie nach sozialer Zugehörigkeit und Anerkennung. Kohortenübergreifend werden Werte wie Solidarität, Respekt,

«MINT-Fachkräfte bevorzugen Arbeitgeber, die längerfristige Entwicklungsperspektiven aufzeigen können. Als wenig attraktiv gilt eine klassische Führungslaufbahn.»

offener Informations- und Wissensaustausch, Verantwortung und Vertrauen als grundlegend für eine konstruktive und effiziente Zusammenarbeit auf Teamebene betrachtet.

**6. Führung:** Insbesondere jüngere MINT-Fachkräfte möchten individualisiert geführt werden. Sie erwarten, entlang ihrer individuellen Fähigkeiten und Potenziale eingesetzt und gefördert zu werden. Ein regelmässiges Feedback zu Arbeitsleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten wie auch Freiräume zum Experimentieren mit neuen Themenstellungen sind wichtige Erwartungen an den Vorgesetzten.

## Handlungsfelder und Ansatzpunkte

Wie können Arbeitgeber knappe MINT-Fachkräfte vom eigenen Unternehmen überzeugen? Hierfür bedarf es glaubwürdiger Argumente, warum das «Arbeiterlebnis» im Unternehmen besser ist als bei der Konkurrenz.

### 1. Aufbau einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke

In der Praxis wird in diesem Zusammenhang von der Employee Value Proposition (EVP) resp. vom Arbeitgeberverspre-

<sup>1</sup> Die Abkürzung MINT steht für die Berufe in der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.

## Zum Forschungsprojekt «Employing the New Generation»

Das von der eidgenössischen Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterstützte Projekt analysiert die psychologischen Vertragserwartungen von MINT-Fachkräften. Hierzu wurden 34 qualitative Interviews, 13 Fokusgruppen und eine Online-Befragung mit MINT-Fachkräften aus der Deutschschweiz (425 Befragte) durchgeführt.

### Federführende Projektleitung:



Prof. Dr. Peter Kels, Professor für Führung, Organisation und Personal an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

### Forschungspartner:



Prof. Dr. Andrea Gurtner, Dozentin im Institut für Unternehmensentwicklung der Berner Fachhochschule – Wirtschaft.

### Praxispartner:



Post CH AG, Comet Group, UVEK und Avenir Consulting.

Dr. Marcel Oertig, Partner der Avenir Group und Hauptdozent für HR Management im Executive MBA der Universität St. Gallen.

chen gesprochen (vgl. u. a. Trost, 2012). Die EVP und die Vermarktung dieses Versprechens in Form der Arbeitgebermarke (Employer Brand) beinhalten drei wesentliche Erfolgskriterien: Authentizität, Einzigartigkeit und Attraktivität. Ein Arbeitgeberversprechen, das nicht halten kann, was es verspricht, verursacht mehr Schaden als Nutzen. Dabei empfiehlt es sich, die Werthaltungen der Organisation aus der Perspektive der Mitarbeitenden zu reflektieren und insbesondere bei der Erarbeitung der Arbeitgebermarke auch bestehende Mitarbeitende einzubinden. Eine für MINT-Fachkräfte attraktive EVP sollte möglichst viele der oben beschriebenen Kriterien der psychologischen Vertragserfüllung beinhalten und dennoch glaubwürdig und differenzierend sein. Bei der Umsetzung der EVP ist darauf zu achten, dass diese an allen Kontaktpunkten mit potenziellen Mitarbeitenden konsequent umgesetzt wird.

### 2. Mitarbeitende als Markenbotschafter einsetzen

Bei der Besetzung von Engpass- und Schlüssel-funktionen bieten sich insbesondere Mitarbeiter-

empfehlungsprogramme als ein wirkungsvolles Instrument in der Personalgewinnung an. Die Vorteile der Personalsuche über Mitarbeiterempfehlungen liegt darin, dass es zu realistischeren Einschätzungen der Arbeitsinhalte und somit zu einem besseren Fit zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber führt. Voraussetzung dafür ist eine glaubwürdige Arbeitgebermarke, mit welcher sich die Mitarbeitenden identifizieren können. Nur dann werden sie auch in ihrem Umfeld überzeugend davon erzählen.

3. *Gelingende Führungsbeziehung als Angelpunkt*  
Arbeitnehmende, die ihren psychologischen Vertrag mit dem Arbeitgeber als erfüllt wahrnehmen, haben eine deutlich geringere Tendenz, ihren Arbeitgeber aufgrund eines konkurrierenden Stellenangebots zu verlassen. Hier öffnet sich ein bedeutendes Handlungsfeld für Führungskräfte. Vorgesetzte stärken die Bindung an das Unternehmen, indem sie die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden pflegen und diesen das Gefühl geben, persönlich und individuell wahrgenommen und durch regelmässiges Feedback im

Rahmen ihrer Fähigkeiten gefördert zu werden. Auch die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten in interessanten Arbeitsfeldern einsetzen und weiterentwickeln zu können und Anerkennung für die geleistete Arbeit zu erhalten, stärkt diese positive Bindung. Offene Kommunikation auf Augenhöhe und – soweit möglich – Mitsprache bei wichtigen Entscheidungen sind weitere zentrale Aspekte der Mitarbeitendenbindung. Durch die Gestaltung wertschätzender, unterstützender und entwicklungsorientierter Führungsbeziehungen tragen Vorgesetzte entscheidend zur Förderung der Leistungs- und Bindungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden bei. ■

Peter Kels, Marcel Oertig, Andrea Gurtner

### Literatur

- 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(5), 537–559. doi: 10.1002/job.205
- Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag – Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung*. Göttingen: Hogrefe.
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Wiesbaden: Springer.