

Rolle des psychologischen Vertrags bei der Implementierung von Kompetenzentwicklungs-Konzepten

Martin KRÖLL (2011)

In: Spanner-Ulmer, B. (Hrsg.): Mensch, Technik, Organisation –Vernetzung im Produktentstehungs und –herstellungsprozess. Chemnitz, S. 787 - 792

Kurzfassung:

Im vorliegenden Beitrag wurde untersucht, welche Auswirkungen verschiedene Ausprägungen des psychologischen Vertrags (pV) auf die Einführung, Durchführung und Evaluation von Kompetenzentwicklungs-Konzepten (hier dem Stärken-Stärken-Konzept) haben. Auf der Basis einer empirischen Studie wurden die Erwartungen bezogen auf die Selbst- und Fremdorganisation der Kompetenzentwicklung der Organisationsmitglieder eines Unternehmens ausgehend von unterschiedlichen Dimensionen des pV analysiert. Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen schätzen den Einsatz von einem stärkenorientierten Kompetenzentwicklungs-Konzept grundsätzlich positiv ein. Organisationsmitglieder mit wenigen Wechseln sind jedoch in geringerem Maße bereit, sich am diesem Konzept zu beteiligen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Personalentwicklung vor besonderen Herausforderungen steht.

Schlüsselwörter: Kompetenzentwicklung, psychologischer Vertrag, Selbst-/Fremdorganisation, Stärken-stärken-Konzept

(1) Forschungsfrage und theoretischer Bezugsrahmen

Die Zahl der Berufs- und Tätigkeitswechsel hat in den letzten Jahren zugenommen und wird in Zukunft weiter steigen (Stichwort: Patchworkbiographien). Damit verbunden ist auch die Zunahme zeitlich befristeter Arbeitsverträge. Verschiedene wissenschaftliche Studien konnten nachweisen, dass die aufgezeigten Entwicklungen Auswirkungen auf das Commitment zwischen Organisationsmitgliedern (OM) und ihren Organisationen haben – eine Facette des psychologischen Vertrags (pV) (Raja et al. 2004). Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit einer bisher kaum erforschten Leitfrage: Welche Auswirkungen haben verschiedene Ausprägungen und Dimensionen des pV auf die Einführung, Durchführung und Evaluation von KE-Konzepten?

Der Bezugsrahmen wird von folgenden theoretischen Ansätzen gebildet: 1. zum pV (Raja et al. 2004; Rousseau 1995), 2. zur positiven Psychologie (Seligman 2002), insbesondere zum Stärken-stärken-Konzept (St-St-Konzept) (Creusen/Eschemann 2008) einschließlich der stärkenorientierten Führung (Groth 2009) und 3. zu dialogorientierten Managementansätzen (Weick 1995).

Wenn die OM ihre Kompetenzen im Sinne von Stärken weiter ausbauen wollen, dann müssen sie sich in besonderer Weise engagieren. Das entsprechende Verhalten hat für das jeweilige Unternehmen durchaus Vorteile. Im Gegensatz dazu werden diejenigen, die sich nur im geringen Maße mit dem Unternehmen identifizieren, wohl kaum bereit sein, dem Unternehmen solche Vorteile zu verschaffen.

These 1: Je stärker sich die OM mit dem Unternehmen identifizieren, umso mehr sehen sie die Selbstorganisation der Kompetenzentwicklung (KE) als ihre Aufgabe

und um so eher sind sie bereit ihre Stärken aufzudecken, zu nutzen und auszubauen.

Erwerbstätige sind aufgrund einer sich ständig verändernden Arbeitswelt herausgefordert, sich neu zu orientieren. Hier schlägt die KE-Forschung vor, individuelle Stärken der Erwerbstätigen als möglichen Ansatzpunkt auszuwählen (Creusen/Eschemann 2008). Vor diesem Hintergrund kann von der Annahme ausgegangen werden, dass Erwerbstätige, die oft ihre Arbeitsstelle wechseln, in besonderer Weise bereit sind, das St-St-Konzept mit zu tragen, da sie sich von dem Einsatz dieses Konzepts durchaus Vorteile versprechen und wissen, dass sie sich mit ihren Kompetenzen auf dem externen Arbeitsmarkt bewähren müssen.

These 2: Je mehr Wechsel OM in ihrer Erwerbsbiographie aufweisen, desto stärker befürworten sie den Einsatz des St-St-Konzepts.

Wie leicht einsichtig ist, unterscheiden sich die Rollen von Führungskräften (FK) und von OM ohne Führungsverantwortung im Hinblick auf die Umsetzung von KE-Konzepten (hier: St-St-Konzept) voneinander. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass für die Umsetzung einer KE-Konzeption der Dialog insbesondere zwischen FK und OM eine notwendige Voraussetzung darstellt. Ausgehend von den dialogorientierten Managementansätzen (Weick 1995) ist Kommunikation innerhalb der Organisation von zentraler Bedeutung. Damit dieser Dialog gelingt, ist es sinnvoll, dass FK und OM von einem ähnlichen Verständnis der zentralen Bestandteile eines KE-Konzepts ausgehen (hier: St-St-Konzept).

These 3: Die divergierenden Einschätzungen von FK und MA dahingehend, welche Maßnahmen eingesetzt werden sollten, um a) Stärken zu ermitteln, b) Stärken zu fördern und c) den Erfolg des Einsatzes von KE-Konzepten zu überprüfen, be- bzw. verhindern in entscheidender Weise die Nutzung von KE-Konzepten (hier dem St-St-Konzept).

Finanzielle Anreize werden in der wissenschaftlichen Literatur als zentraler Ansatzpunkt gesehen, um die Leistung der OM zu erhöhen. Gleichzeitig wird in der aktuellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung auf die Gefahr hingewiesen, dass es durch zu ausgeprägte finanzielle Anreize zu einer nicht erwünschten Verdrängung zu Lasten der intrinsischen Motivation und zu Gunsten der extrinsischen Motivation kommt (Rost/Osterloh/Rütsche 2007). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Rolle finanzielle Anreize spielen, um die OM dazu zu motivieren ihre Stärken im Sinne von Kompetenzen auszubauen.

These 4: Diejenigen, die eine leistungsorientierte Bezahlung fordern, sind eher bereit, sich an der Realisierung des St-St-Konzepts zu beteiligen.

(2) Methodisches Vorgehen

Das untersuchte Unternehmen bietet Dienstleistungen für den Arbeitsmarkt, Unternehmen, Verwaltung und die Wohlfahrtspflege an. Die Mehrzahl der OM hat einen zeitlich befristeten Vertrag von drei bis sechs Monaten, der in der Vergangenheit in der Regel immer wieder verlängert wurde. Sofern es die Auftragslage zulässt, will die Unternehmensleitung dies auch für die Zukunft so beibehalten. Die Untersuchung dauerte von Februar bis Oktober 2009. Es wurden zwei Befragungsdurchgänge durchgeführt. Im *ersten Durchgang* wurden mit Hilfe zweier semistrukturierter Fragebögen je 4 FK und 5 MA in einem persönlichen Gespräch befragt. Um die Vergleichbarkeit der Einschätzungen zu gewährleisten, wurden FK und MA ähnliche Fragen gestellt (jeweils angepasst an ihre

Akteursebene) sowie gleiche Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Befragt wurden FK und MA jeweils zu den Themen St-St-Konzept und pV. Die Ergebnisse der Befragung wurden ausgewertet, auf einem Workshop präsentiert und evaluiert. An diesem Workshop nahmen zehn Experten aus dem Personalbereich sowie 15 Mitglieder des Unternehmens teil, darunter die befragten FK und MA sowie die Geschäftsleitung. Auf der Basis dieser Ergebnisse wurden beide Fragebögen für den *zweiten Befragungsdurchgang* weiterentwickelt. Dabei wurde ein Großteil der offenen in geschlossene Fragen (5-Punkte-Likert-Skala) umgewandelt. Neben der Überprüfung von statistisch bedeutsamen Überzufälligkeiten wurden zusätzlich Effektstärken (für Zusammenhänge ist dies der Korrelationskoeffizient r , für Tests auf Mittelwertunterschiede die Effektstärke Cohen's d) berechnet. Zudem wurde die Stichprobengröße durch Power-Tests für die durchgeführten Tests als ausreichend groß befunden. Dass die Ergebnisse der Studie explorativen Charakter haben, liegt auf der Hand.

Die Befragten waren im Durchschnitt 41.06 Jahre alt (SD=8.769 Jahre) und seit durchschnittlich 4.88 Jahren (SD=3.198 Jahre) im Betrieb beschäftigt. Von $N=32$ befragten Personen waren 23 weiblich und 9 männlich. Wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen FK ($N=7$) und MA ($N=25$) bestanden nur hinsichtlich der Betriebszugehörigkeit ($M_{FK}= 7$ Jahre, $M_{MA}= 4.28$ Jahre, $T_{30}=2.095$; $p<.045$, $d=.765$). Bezogen auf Alter ($T_{30}=-.406$; $p<.688$, $d=-.148$) und Geschlecht ($\chi^2_1=.962$; $p<.327$) fanden sich keine Unterschiede.

(3) Ergebnisse

(3. 1) Dimensionen des psychologischen Vertrags (pV)

Durch die Auswertung der Fragen zum pV konnten folgende drei unabhängige, reliable Skalen ermittelt werden:

- Identifikation mit dem Betrieb (Cronbachs $\alpha = .720$), 9 Items, Beispielitem: *Es fällt mir leicht, mich mit meinem Unternehmen zu identifizieren.*
- Kontinuität in der Erwerbsbiographie (Cronbachs $\alpha = .831$), 8 Items, Beispielitem: *In Ihrer berufl. Tätigkeit ist eine "klare Linie" erkennbar.*
- Berufliche Wechsel (Cronbachs $\alpha = .790$), 4 Items, Beispielitem: *Mein Berufsleben verläuft eher gleichförmig.*

Die empirische Auswertung ergab, dass die beiden Konstrukte „Kontinuität in der Erwerbsbiographie“ und „berufliche Wechsel“ unabhängig voneinander sind.

(3.2) Selbst- und Fremdorganisation; leistungsorientierte Bezahlung

Der Index zur Messung der Selbstorganisation für die KE wurde mit 8 Items (Cronbachs $\alpha = .762$) gebildet. Im Hinblick auf die Fremdorganisation waren es 6 Items (Cronbachs $\alpha = .816$).

Selbst- und Fremdorganisation sind latent gegenläufig. Je mehr sich die OM mit dem Unternehmen identifizieren und je kontinuierlicher die Erwerbsbiographien verlaufen, um so mehr erwarten sie, dass die KE in besonderem Maße fremdorganisiert wird. Gleichzeitig konnte keine signifikante Korrelation der drei Dimensionen des pV mit Selbstorganisation ermittelt werden (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Selbst- und Fremdorganisation und Dimensionen des psychologischen Vertrags

		Fremd- organi- sation	Selbst- organi- sation	Leistungs- orientierte Bezahlung	Beteili- gungsbe- reitschaft an St-St	Identifi- kation mit dem Betrieb	Kontinuität in der Erwerbs- biographie	Wenig Wechsel im Berufs- leben
Selbst- organi- sation	r	-,401*		-0,125	-0,138	-0,158	-0,024	-0,114
	p	0,023		0,495	0,452	0,389	0,897	0,536
	n	32		32	32	32	32	32
Identifi- kation mit dem Betrieb	r	,475**	-0,158	-0,163	0,201			
	p	0,006	0,389	0,371	0,27			
	n	32	32	32	32			
Kontinuität in der Erwerbs- biographie	r	,446*	-0,024	-,399*	0,076	,378*		X
	p	0,011	0,897	0,024	0,681	0,033		0,804
	n	32	32	32	32	32		32
Wenig Wechsel im Berufs- leben	r	-0,028	0,114	-,393*	-,350*	-0,147	-0,046	
	p	0,88	0,536	0,026	0,05	0,422	0,804	
	n	32	32	32	32	32	32	

(3. 3.) Dimensionen des pV und Einschätzungen bezüglich des St-St-Konzepts

Die Dimensionen des pV wurden mit den Antworten zum St-St-Konzept korreliert.

MA, die sich mit dem Betrieb identifizieren sowie MA, deren berufliche Entwicklung sich durch Kontinuität auszeichnet, sehen konsistent Vorteile im St-St-Konzept (siehe Tabelle 2). Demgegenüber sehen MA mit wenig Wechseln eher keine Vorteile für sich, ihre Vorgesetzten und das Unternehmen durch die Einführung des St-St-Konzepts.

Tabelle 2: Dimensionen des psychologischen Vertrags und Vorteile des St-St-Konzepts
(N= 25; r= bivariate Korrelationen (Pearson), * $\alpha \leq 10$, ** $\alpha \leq 05$, *** $\alpha \leq 01$)

		Vorteile für Mitarbeiter/- innen	Vorteile für Vorgesetzte	Vorteile für Unternehmen	Vorteile insgesamt
Identifikation mit dem Betrieb	r	,427*	,468*	,504*	,482*
	p	,033	,018	,010	,015
Kontinuität in der Erwerbsbiographie	r	,479*	,458*	,384*	,464*
	p	,015	,021	,058	,020
Wenig Wechsel im Berufsleben	r	-,432*	-,538**	-,464*	-,491*
	p	,031	,006	,020	,013

Diejenigen FK, die sich in besonderem Maße mit dem Betrieb identifizieren, sehen den Vorteil des Einsatzes des KE-Konzepts daran, dass beim Personaleinsatz die Stärken der MA in ausgeprägter Form eingesetzt werden ($r=,782^*$, $p<,038$), aber auch dass die Identifikation der MA mit ihrer Organisation verbessert werden kann ($r=,688^+$, $p<,087$).

(3. 4) Gegenüberstellung FK / MA und Einschätzung des St-St-Konzepts

Es konnte herausgefunden werden, dass die Bereitschaft, am St-St-Konzept mitzuwirken, von Seiten der FK ($M=4.14;SD=0.69$) und der MA ($M=4.04;SD=0.735$) tendenziell hoch ist. Weiterhin ließ sich feststellen, dass je länger OM im Unternehmen beschäftigt sind, umso weniger sehen sie Vorteile in der Einführung des St-St-Konzepts. Länger beschäftigte MA erkennen beispielsweise durch den Einsatz der Maßnahmen weder Vorteile für sich selbst (bezogen auf eine *höhere Identifikation mit dem Unternehmen*) noch Vorteile für ihre Vorgesetzten (dazu die drei Items: (1) *Aufzeigen von Potentialen bieten neue Möglichkeiten* ($r=-.580^*$, $p<.002$), (2) *Zufriedenheit der Kunden steigt* ($r=-.486^*$, $p<.014$) und (3) *Arbeitseinsatz der MA steigt* ($r=-.400^*$, $p<.048$)). Für die FK lässt sich ein ähnliches Einstellungsmuster erkennen: Je länger sie im Unternehmen beschäftigt sind, umso weniger erwarten sie Vorteile für das Unternehmen. Dies verdeutlichen die vier Items: (1) *qualifiziertes und motiviertes Personal* ($r=-.933^*$, $p<.002$), (2) *stärkere MA-Beteiligung* ($r=-.798^*$, $p<.031$), (3) *Stärkung der Eigenverantwortung* ($r=-.685$, $p<.090$), (4) *Erhöhung der Arbeitsmotivation der MA* ($r=-.699$, $p<.080$). Die Hemmnisse zur Umsetzung des St-St-Konzepts werden von FK und MA ähnlich gewichtet, wobei beide Gruppen den Punkt *Zeitmangel* als größtes Hindernis ansehen. Die einzige abweichende Meinung besteht im Punkt *Budget nicht ausreichend*, welcher von den MA als größeres Hindernis angesehen wird ($T_{30}=2.327$, $p<.027$, $d=0.995$).

(4) Diskussion

(4.1) Überprüfung der Hypothesen

These 1: Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Grad der Identifikation der OM mit dem Unternehmen und dem Grad an Selbstorganisation der KE sowie der Bereitschaft, sich am St-St-Konzept zu beteiligen, festgestellt werden. Jedoch wurde ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Identifikation mit dem Betrieb und dem Grad an Fremdorganisation der KE gefunden. Dieses Ergebnis ist konträr zur ersten Hypothese, die somit widerlegt ist.

These 2: Diese These (je mehr Wechsel, desto größeres Interesse an St-St-Konzept) wurde bestätigt. Das bedeutet aber gleichzeitig: Je weniger Wechsel die OM in ihrem Berufsleben gehabt haben, umso weniger sind sie bereit, sich an der Umsetzung des St-St-Konzepts zu beteiligen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die weniger Wechselwilligen dazu zu motivieren, ihre Kompetenzen weiter zu entwickeln.

These 3: Sowohl bei der Bereitschaft zur Umsetzung des St-St-Konzepts als auch beim Verständnis des Konzepts ließen sich keine Unterschiede zwischen FK und MA feststellen. Auch bezogen auf den Stellenwert von Instrumenten zur Stärkenförderung konnten keine Unterschiede zwischen FK und MA festgestellt werden. Alle Items (ausgenommen soziale Anlässe) haben homogen hohe Mittelwerte, so dass die Hypothese in diesem Punkt nicht bestätigt werden konnte. MA und FK zeigen im Hinblick auf die Einschätzung der Vorteile des Einsatzes des St-St-Konzepts keine signifikanten Unterschiede. Überraschend ist aber, dass MA mit zunehmender Beschäftigungsdauer im Unternehmen zu einer negativeren Sicht auf erwartete Vorteile bei einer Einführung des St-St-Konzepts tendieren.

These 4: Je größer der Wunsch nach leistungsorientierter Bezahlung ist, umso höher ist die Bereitschaft, sich an einem St-St-Konzept zu beteiligen. Gleichzeitig fällt aber auch auf, dass diejenigen, deren Erwerbsbiographie weniger kontinuierlich verläuft und die bereits viele Wechsel durchlebt haben, ein größeres Interesse an einer leistungsorientierten Bezahlung haben. Interessant ist, dass die Mitglieder dieser Personengruppe sich durch eine große Bereitschaft auszeichnen, ihre Stärken auszubauen. Gleichzeitig ist die Bereitschaft derjenigen, die weniger Wechsel in ihrem Berufsleben aufweisen, sich am St-St-Konzept zu beteiligen, am geringsten. Auch haben sie kaum Interesse an einer leistungsorientierten Bezahlung. Dies lässt den Schluss zu, dass die weniger Wechselwilligen nicht durch finanzielle Anreize zu ermutigen sind, ihre Stärken intensiver auszubauen und zu nutzen.

(4.2) Folgerungen und Ausblick

Es kann zusammenfassend gefolgert werden, dass die OM vordergründig eine große Bereitschaft zur Umsetzung des St-St-Konzepts zeigen. Möglicherweise stufen die OM eine Signalisierung dieser Umsetzung als sozial erwünscht ein, denn es zeigt sich, dass bestimmte OM nicht aktiv an der Umsetzung des St-St-Konzepts mitwirken würden. Die für die Umsetzung des Konzeptes verantwortlichen Personen im Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den ambivalenten Erwartungen und Verhaltensweisen der OM gerecht zu werden und mögliche Widerstände im Vorhinein aufzudecken. Gerade bei OM, die schon lange im Unternehmen arbeiten, sind ablehnende Tendenzen gegenüber KE-Projekten zu erwarten. Um dieses Problem zu umgehen, könnten sich die Verantwortlichen zunächst auf diejenigen konzentrieren, die vergleichsweise noch nicht lange im Unternehmen sind. Hier scheint die Akzeptanz im Hinblick auf die Umsetzung des St-St-Konzepts größer zu sein. Bei MA mit wenigen Wechseln, die länger im Unternehmen bleiben, lohnt sich aus Sicht des Unternehmens der Einsatz von Ressourcen in die KE mehr. Problematisch ist jedoch, dass diese Gruppe weniger Bereitschaft zur Teilnahme an KE-Maßnahmen kommuniziert als die wechselbereiteren MA, die nicht so lange im Betrieb bleiben. Die FK befinden sich an dieser Stelle in einem Dilemma. Folgende Optionen sind als Reaktion hierauf möglich: (1) Wechselwilligen MA könnte innerhalb der Organisation oder im Netzwerk der Organisation ein Arbeitsplatzwechsel angeboten werden, um ihre Kompetenzen auch weiterhin für das Unternehmen zu nutzen. (2) Wechselbereite MA könnten an den Aufwendungen durchgeführter KE beteiligt werden.

(5) Literatur

- Creusen, U./Eschemann, N. (2008): Talente finden u. fördern. In: Harvard Business manager, S. 2-11
- Groth, A. (2009): Stärkenorientiertes Führen. GABAL Verlag Offenbach
- Millward, L. J./ Hopkins, L. J. (1998): Psychological contracts, organizational and job commitment. Journal of Applied Social Psychology **28**(16): 1530-1556.
- Raja, U./Johns, G./ Ntalianis, F. (2004): The impact of personality on psychological contracts. Academy of Management Journal **47**(3): 350-367.
- Rost, K./Osterloh, M./Rütsche N. (2007): Leistungslohn schmälert den Unternehmenserfolg. In: new management, Z. f. Unternehmenswissenschaften u. Führungspraxis, 75. Jg., Nr. 11, S. 8-12
- Rousseau, D. M. (1995): Psychological contracts in organizations. Thousands Oaks: Sage.
- Seligman, M.E.P. (2002): Authentic Happiness: Using the new Positive Psychology to realize your potential for lasting fulfillment. New York
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks.