
Personalmanagement als Erwartungsmanagement

Der psychologische Vertrag





Gründe dafür, dem psychologischen Vertrag besondere Aufmerksamkeit zu schenken, gibt es viele. Von besonderer Bedeutung sind aktuell ein vielfach beklagter Mangel an Zufriedenheit und Motivation vieler Arbeitnehmer und der ebenso häufig von Arbeitgebern beklagte Mangel an Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Aufgabe des Personalmanagements ist es, die Erwartungen beider Seiten auszurichten. Mit dem Eingehen eines Arbeitsverhältnisses sind immer gegenseitige Annahmen und Hoffnungen verbunden – es entsteht ein psychologischer Vertrag. Der Autor erläutert dessen zentrale Merkmale und zeigt die Konsequenzen von Vertragstreue und Vertragsbruch auf.

Hundert Prozent Leistung reichen bekanntlich nicht für den Erfolg, manchmal müssen es einige Prozent Extraleistung sein. Foto: Malte Mohr im Hochsprung-Finale der 12. IAAF Leichtathletik-Weltmeisterschaft 2009 in Berlin.

Seit dem Ende der Wirtschaftskrise wird (erneut) ein Fachkräftemangel beklagt. Wieder werden die Recruiter aktiv und versprechen attraktive Arbeitsbedingungen und blendende Karriereperspektiven. Recruiting-Messen, Bewerber-Events und Web-2.0-Networking – kaum eine Möglichkeit wird ausgelassen, um die Arbeitgeberattraktivität nach außen zu kommunizieren. Talentmanagement und Retention-Initiativen sollen andererseits die Bindung der bereits beschäftigten Mitarbeiter erhöhen und die interne Arbeitgeberattraktivität steigern. Nicht selten werden hierbei Versprechungen gemacht, die hinterher nicht eingelöst werden.

Personalmanagement zu betreiben, heißt immer auch, Erwartungsmanagement zu betreiben: Die Mitarbeiter bilden nicht nur legitime und rechtlich einforderbare Erwartungen auf der Basis ihres juristischen Arbeitsvertrags aus (beispielsweise hinsichtlich der Zahlung des vereinbarten Entgelts, der Urlaubsgewährung oder der Arbeitssicherheit), sondern auch Erwartungen hinsichtlich der Entgeltentwicklung, der Arbeitsinhalte oder der Karriereentwicklung auf der Basis vermeintlicher Versprechen des Arbeitgebers.

Dr. Stefan Huf ist Professor an der Fakultät Wirtschaft der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart.



meintlicher Versprechen des Arbeitgebers.

Diese versprechensbasierten Erwartungen beeinflussen das Mitarbeiterverhalten ebenso wie die arbeitsvertragsbasierten Erwartungen. Eine Nichterfüllung der Erwartungen zeitigt gravierende Konsequenzen hinsichtlich der Motivation und des Commitments der Mitarbeiter. Das Arbeitsverhältnis begründet nicht nur eine Rechtsbeziehung, sondern ebenso eine sozialpsychologische Beziehung. Die nicht einforderbaren Erwartungen hinsichtlich der Leistungen und Gegenleistungen auf Basis subjektiv gedeuteter Versprechen bilden dabei den psychologischen Vertrag zwischen den Vertragsparteien.

So könnte der Mitarbeiter beispielsweise aufgrund des arbeitgeberseitigen Verweises im Vorstellungsgespräch auf die angeblich ausgezeichneten internationalen Karriereperspektiven im Unternehmen eine Auslandsentsendung erwarten. Oder der Arbeitgeber interpretiert die seitens des Mitarbeiters im Personalentwicklungsgespräch zum Ausdruck gebrachte Flexibilität als Bereitschaft zum Funktionsbereichswechsel. Beide Vertragsparteien gehen davon aus, dass sie einen Vertrag mit den

damit verbundenen Rechten und Pflichten geschlossen haben, und sind überzeugt, dass beide das gleiche Verständnis der Inhalte haben. Doch die Deutungen der versprochenen Leistungen sowie der erwartbaren Gegenleistungen weichen nicht selten voneinander ab.

Bei Verträgen handelt es sich stets um eine „versprochene Zukunft“ (Rousseau 1995, XI). Idealerweise sind die Erwartungen der Vertragspartner hinsichtlich der zu erbringenden Leistungen und Gegenleistungen explizit detailliert und werden übereinstimmend verstanden. Aber Verträge sind in dem Sinne typischerweise stets unvollständig und fundamental psychologisch, dass die vertraglichen Rechte und Pflichten stets subjektiv von den Vertragspartnern gedeutet werden (Rousseau 1995, 6). Es handelt sich um mentale Modelle beziehungsweise soziale Konstruktionen auf der Basis subjektiver Interpretationen und selektiver Wahrnehmung von (vermeintlichen) Versprechen.

„Mir wurde ein Job im Controlling versprochen, und nunmehr finde ich mich als Buchhalter wieder“, mag ein Mitarbeiter zu Protokoll geben und damit deutlich machen, dass seine Vorstellung einer Controlling-Tätigkeit von der seines Arbeitgebers abweicht. „Er hat mir eine fundierte Marktrecherche zugesagt und liefert die Ergebnisse einer unsystematischen, oberflächlichen Google-Suche“, ärgert sich hingegen ein Vorgesetzter über seinen Mitarbeiter und bringt so Deutungsunterschiede hinsichtlich der versprochenen Arbeitsleistung zum Ausdruck.

„Er hat mir eine fundierte Marktrecherche zugesagt und liefert die Ergebnisse einer unsystematischen, oberflächlichen Google-Suche“, ärgert sich hingegen ein Vorgesetzter über seinen Mitarbeiter und bringt so Deutungsunterschiede hinsichtlich der versprochenen Arbeitsleistung zum Ausdruck.

Kennzeichen des psychologischen Vertrags

Definiert man den psychologischen Vertrag als nicht einforderbare Erwartungen seitens Arbeitnehmer und Arbeitgeber hinsichtlich der Leistungen und Gegenleistungen auf Basis subjektiv gedeuteter Versprechen, lässt er sich anhand von fünf zentralen Merkmalen inhaltlich bestimmen und gegenüber dem juristischen Vertrag abgrenzen:

Nicht-Einklagbarkeit Selbstverständlich ist auch der juristische Vertrag als „offener Rahmenvertrag“ (Schott 2010, 4) ein unvollständiger Vertrag, der beispielsweise aufgrund seines Charakters als Dienstvertrag und als Dauerschuldverhältnis die zu erbringende Arbeitnehmerleistung nicht präzise bestimmt und üblicherweise auch auf eine exakte Beschreibung des Tätigkeitsgebiets



verzichtet. Gelangen die Vertragsparteien des juristischen Arbeitsvertrags zu der Überzeugung, der Vertragspartner komme seinen Pflichten nicht nach, besteht jedoch die Möglichkeit, sich an legitimierte Appellationsinstanzen (z. B. Betriebsrat, Einigungsstelle, Arbeitsgerichte) zu wenden, um eine Klärung – bis hin zu einem gerichtlichen Urteil – herbeizuführen und legitimierte Sanktionen vorzunehmen.

Rechte und Pflichten, die sich aus Gesetzen, Gerichtsurteilen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen ergeben, sind, auch wenn sie stets auslegungsbedürftig sind, nicht Gegenstand des psychologischen Vertrags. Die im psychologischen Vertrag zum Ausdruck kommenden Erwartungen weisen keine rechtliche Anspruchsgrundlage auf.

Schon verloren hat meist der, der eine Leistung förmlich einklagen muss. Dann kommt in der Regel nur die vertraglich vereinbarte Mindestleistung zustande.

Fühlt sich ein Mitarbeiter im Unternehmen diskriminiert, wird ihm beispielsweise der rechtmäßig zustehende Urlaubsanspruch verwehrt, verweigert man ihm ein Arbeitszeugnis oder missachtet der Arbeitgeber Kündigungsschutzvorschriften, dann stehen rechtsstaatlich-institutionalisierte Prozesse der Konfliktregulierung zur Verfügung. Dies stellt sich im Falle einer implizit versprochenen, aber nicht vorgenommenen individuellen Entgelt-erhöhung oder der trotz wahrgenommener Zusicherung nicht praktizierten Übernahme eines befristeten Beschäftigten in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis anders dar. Hier kann allenfalls eine Aussprache über die enttäuschten Erwartungen zwischen den Beteiligten erfolgen.

Mögliche Inhalte des psychologischen Vertrags

Versprechen vonseiten ...

... des Unternehmens	... des Mitarbeiters
eignungs- und neigungsgerechte Arbeitsinhalte	Belastbarkeit
vielfältige und ganzheitliche Tätigkeiten	Flexibilität
hohe Autonomie	Lern- und Veränderungsbereitschaft
herausfordernde Arbeitsinhalte	Unkompliziertheit
regelmäßiges Feedback	Innovationsimpulse
Aufgaben mit hohem Bedeutungsgehalt	Commitment
Teamarbeit	Loyalität und Treue
kooperativer Führungsstil	Extra-Rollenverhalten
hohe Mitarbeiterorientierung	Teamorientierung
freundlicher und respektvoller Umgang	Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
Unterstützung bei privaten Problemen	unternehmerisches Denken und Handeln
Work-Life-Balance	Einsatzbereitschaft
Arbeitsplatzsicherheit	Duldung von Unannehmlichkeiten
branchenüberdurchschnittliche Bezahlung	Zuverlässigkeit
leistungsgerechtes Entgelt	Integrität
kontinuierliche Entgeltentwicklung	Entscheidungsfreude
Fort- und Weiterbildung	hohes Qualitätsbewusstsein
Mentoring / Coaching	Kundenorientierung
Karrierperspektive	Mobilitätsbereitschaft
Förderung der Vielfalt in der Belegschaft	
sozialverträglicher Personalabbau	

Abb. 1

Mögliche Reaktionen des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers auf einen Bruch des psychologischen Vertrags

	offen	verdeckt	mögliche Reaktionen
konstruktiv	Einhaltung einfordern	stillschweigende Hinnahme	des Arbeitgebers
	Stimme erheben	stillschweigende Hinnahme	des Mitarbeiters
destruktiv	Trennung anstreben	Mitarbeiter vernachlässigen	
	Organisation verlassen	Arbeit vernachlässigen	

Abb. 2

Versprechensbasierte Erwartungen Gegenstand des psychologischen Vertrags sind Erwartungen im Sinne einer subjektiven Eintrittswahrscheinlichkeit eines zukunftsbezogenen, positiv bewerteten Ereignisses. Sie können sich auf höchst unterschiedlichen Grundlagen bilden. Im Rahmen des psychologischen Vertrags sind stets wahrgenommene Versprechen des Vertragspartners die Basis, auf der sich eine besondere Klasse von Erwartungen (Rousseau 1990, 390; Robinson / Rousseau 1994, 246 f.) ausbildet. Dies geschieht nicht nur ohne rechtliche Anspruchsgrundlage, sondern aufgrund von wahrgenommenen unmittelbaren Verlautbarungen beziehungsweise Handlungsweisen des Vertragspartners selbst – und nicht von Dritten.

So macht es einen Unterschied, ob ein Hochschulabsolvent beim Berufseinstieg ein umfangreiches Weiterbildungsangebot erwartet, weil in einem Karriereratgeber zu lesen ist, dass dies heutzutage in der Großindustrie üblich sei, oder ob diese Erwartungsbildung auf der Selbstbeschreibung des Unternehmens auf der Homepage als „lernendes Unternehmen, das die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter umfassend fördert“, beruht. Nur aus dem Letzteren ergibt sich eine Erwartung als Gegenstand eines psychologischen Vertrags.

Wechselseitige Versprechen Verträge sind im Kern Versprechen. Die Vertragsparteien versprechen, Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen. Der psychologische Vertrag ist daher in dem Sinn ein Vertrag, als der Arbeitnehmer zum Beispiel hinsichtlich seines Engagements, seines Verhaltens gegenüber Kunden und Kollegen oder seiner Loyalität Versprechungen macht, und er vernimmt Versprechen seitens des Arbeitgebers (z. B. hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatzgestaltung, Aufstiegschancen oder Entgeltentwicklung). Ebenso macht der Arbeitgeber Versprechungen und nimmt arbeitnehmerseitige Versprechen wahr. Wechselseitige Versprechen machen den vertraglichen Charakter des psychologischen Vertrags aus.

Subjektive Deutung Was die Vertragspartner meinen, versprochen zu haben, und was

sie als Versprechen der Gegenseite wahrnehmen, unterliegt der subjektiven Deutung. „Psychological contracts are subjective, residing in the eyes of the beholder.“ (Robinson / Rousseau 1994, 246) Auf der Basis selektiver Wahrnehmungen entstehen subjektive Interpretationen der Interaktionspartner. Daher können Kollegen, die unter exakt gleichen Umständen tätig sind, höchst unterschiedliche psychologische Verträge aufweisen.

Und auch für den Arbeitgeber kann der psychologische Vertrag je Mitarbeiter unterschiedlich ausfallen. „A psychological contract is potentially idiosyncratic and unique to each person.“ (Rousseau 1995, 10) Zudem handelt es sich um ein überwiegend implizites Phänomen, da nur zu besonderen Anlässen wie einem Mitarbeitergespräch, einer offenen Auseinandersetzung anlässlich eines wahrgenommenen Bruchs des psychologischen Vertrags oder einem Austrittsinterview die jeweiligen, möglicherweise divergenten Erwartungshaltungen explizit geäußert werden.

Dynamische Anpassungen Der psychologische Vertrag verändert sich während des Beschäftigungsverhältnisses (vgl. Anderson / Schalk 1998, 640; Robinson / Rousseau 1994, 246). Mit den im Laufe der Karriere gemachten Erfahrungen wandeln sich die gegenseitigen Einstellungen und Erwartungen der Vertragsparteien.

Die Rekrutierungs- und Einarbeitungsphase scheint allerdings eine besonders prägende Phase zu sein (vgl. Bartscher-Finzer / Martin 2003, 53 ff.), da sowohl die Unsicherheit wie die Sensibilität auf beiden Seiten hinsichtlich der gegenseitigen Erwartungen besonders hoch sind.

Ebenso führen Personalentwicklungsmaßnahmen, Entgeltanpassungen oder Umstrukturierungen zu Veränderungen auf beiden Seiten. Beispielsweise deutet der Mitarbeiter die Aufnahme in das Management-Development-Programm nach langjähriger Unternehmenszugehörigkeit möglicherweise als Aufstiegsgarantie, und der Arbeitgeber sieht in der Teilnahme an dieser Maßnahme seine Bereitschaft, zusätzlich Verantwortung zu übernehmen.

Inhalte des psychologischen Vertrags

Arbeitgeberseitig können sämtliche arbeitsbezogenen Verhaltensweisen und Äußerungen der Mitarbeiter das Fundament des psychologischen Vertrags sein (vgl. Abb. 1). Mitarbeiter wiederum können sämtlichen personalwirtschaftlichen Instrumenten unternehmensseitige Versprechen entnehmen ebenso wie der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen sowie nicht zuletzt der direkten Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten.

Hierbei kann allein schon die Existenz personalwirtschaftlicher Instrumente (z. B. Jahresmitarbeitergespräch, Talentpool, Führungsgrundsätze) eine Quelle arbeitgeberseitiger Versprechen (z. B. Partizipation der Mitarbeiter, leistungsabhängige Beförderung, umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten, Förderung weiblicher Führungsnachwuchskräfte, kooperativer Führungsstil) sein.

Darüber hinaus prägen die real erlebten beziehungsweise beobachteten Aktivitäten des Personalmanagements maßgeblich den psychologischen Vertrag seitens der Mitarbeiter. Außerdem deuten sie schriftliche oder mündliche Verlautbarungen der Vorgesetzten, des Topmanagements oder der Vertreter des Personalbereichs (z. B. Personalmarketingbotschaften in Stellenanzeigen, Aussagen in Mitarbeitergesprächen, Redebeiträge der Unternehmensleitung im Rahmen der Betriebsversammlung) teilweise als Versprechen.

Der psychologische Vertrag bezieht sich also auf sämtliche Bereiche der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung (vgl. Conway / Briner 2005, 31).

Vertragstreue und Vertragsbruch

Psychologische Verträge können eingehalten, übererfüllt oder gebrochen werden. Beispielsweise liegt eine Einhaltung vor, wenn der Vorgesetzte registriert, dass sein

Mitarbeiter die von ihm angekündigte besondere Leistung tatsächlich erbracht hat. Oder der befristet Beschäftigte ist erleichtert, dass die in Aussicht gestellte Entfristung des Arbeitsverhältnisses tatsächlich vollzogen wird. Nimmt ein Mitarbeiter zur Kenntnis, dass die angedeutete individuelle Entgelterhöhung bereits früher als erwartet und / oder höher als erwartet erfolgt, liegt eine Übererfüllung vor.



Die Erfüllung beziehungsweise Übererfüllung stärkt das Vertrauen in den Vertragspartner (vgl. Guest 2007, 137 ff.). Der Vertragsbruch hingegen lässt Vertrauen erodieren (Maguire 2003, 98). Dies geschieht zum Beispiel, wenn Mitarbeiter feststellen, dass die in der Rekrutierungsphase gemachten Versprechen keinen realen Niederschlag im Arbeitsalltag finden, die Mitgliedschaft im Führungsnachwuchskreis oder die Auslandsentsendung wider Erwarten keinen Karriereautomatismus darstellen oder Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung keine Konsequenzen haben.

Aufgrund der Subjektivität der gedeuteten Versprechen sind unterschiedliche Interpretationen unvermeidlich, und folglich ist der Bruch des psychologischen Vertrags keine Seltenheit. Im Falle eines wahrgenommenen Vertragsbruchs erfolgt

Fast eine überirdische Leistung: Artistinnen des Chinesischen Nationalcircus in Traunstein, aufgenommen im Jahr 2001. Im kosmischen Tanz besiegte einst Shiva mit vielen Armen und Händen die Dämonen der Unwissenheit.

zunächst eine Attribution bezüglich der Ursache. In diesem Zuschreibungsprozess wird zunächst entschieden, ob der Vertragspartner das Versprechen wissentlich (absichtlich) oder unwissentlich (unbeabsichtigt) nicht eingehalten hat. Zu letzterer Attribution gelangt man, wenn man davon ausgeht, die Gegenseite habe um die eigene Wahrnehmung des Versprechens nicht gewusst oder war zwar willens, den Vertrag einzuhalten, hat aber den Inhalt des Versprechens anders gedeutet als die Gegenseite. Es wird also ein Missverständnis vorausgesetzt.

Unterstellt man dem Vertragspartner hingegen absichtlichen Vertragsbruch, geht man also davon aus, dass ein zweiseitig geteiltes, übereinstimmendes Verständnis des Versprechens vorlag und dieses dennoch nicht eingelöst wurde, wird zudem ein Urteil gebildet, ob der Vertragspartner zwar willens, aber nicht fähig oder fähig, aber nicht willens ist, sein Versprechen einzulösen. So könnte es beispielsweise sein, dass der Mitarbeiter zwar die zugesicherte Kundenorientierung unter Beweis stellen und für ein abendliches Kundentelefonat zur Verfügung stehen wollte, aber familiäre Umstände dies nicht zuließen. Oder der Vorgesetzte hat eine Bildungs-

maßnahme nicht bewilligt, obwohl ihm das Budget für den in Aussicht gestellten Seminarbesuch zur Verfügung stand. Oder die Geschäftsführung war willens, sämtliche Arbeitsplätze auch in der konjunkturellen Krise zu erhalten, aber das Ausmaß der Rezession machte betriebsbedingte Kündigungen unvermeidlich.

Reaktionen auf Vertragsbruch

Je nach vorgenommener Ursachenzuschreibung fällt die Reaktion auf einen Vertragsbruch unterschiedlich aus. Reaktionen können offen oder verdeckt beziehungsweise konstruktiv oder destruktiv sein. Im Falle einer offenen Reaktion wird gegenüber dem Vertragspartner der Vertragsbruch explizit gemacht, während bei verdeckten Reaktionen

darauf verzichtet wird, dem Vertragspartner den wahrgenommenen Vertragsbruch mitzuteilen. Konstruktive Reaktionen zielen auf eine Heilung des Vertragsbruchs und eine positive Ausgestaltung des Klimas der weiteren Zusammenarbeit, während destruktiven Reaktionen die Annahme zugrunde liegt, dass eine für beide Seiten zufriedenstellende Kooperation nicht mehr möglich ist. Eine Kreuztabellierung der beiden Dimensionen offen / verdeckt und konstruktiv / destruktiv ergibt vier mögliche Reaktionen des Mitarbeiters und vier mögliche Reaktionen des Arbeitgebers (Abb. 2).

Mitarbeiter können reagieren, indem sie den wahrgenommenen Bruch beispielsweise gegenüber ihrem Vorgesetzten oder der Personalabteilung ansprechen (offen / konstruktiv). Oder sie können den Vertragsbruch stillschweigend hinnehmen und den Vertragsbruch akzeptieren, ohne ihr Arbeitsverhalten zu ändern und ihr Commitment gegenüber dem Arbeitgeber zu reduzieren (verdeckt / konstruktiv). Ferner können sie ihre Arbeit vernachlässigen (verdeckt / destruktiv) und somit ‚Dienst nach Vorschrift‘ machen beziehungsweise ihr Arbeitsverhältnis innerlich kündigen, ohne dass es zu einer Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten im juristischen Sinn kommen muss. Schließlich besteht noch die Möglichkeit, die Organisation zu verlassen (offen / destruktiv) und den juristischen Vertrag aufzukündigen (Rousseau 1995, 134 ff.).

Ist der Arbeitgeber der Überzeugung, der Mitarbeiter hätte ein gegebenes Versprechen nicht eingehalten, hat auch er die Möglichkeit, dies offen gegenüber dem Mitarbeiter anzusprechen. Er kann also dessen Einhaltung einfordern (offen / konstruktiv), um auf eine weiterhin konstruktive Zusammenarbeit hinzuwirken. Zudem kann auch er den Vertragsbruch stillschweigend hinnehmen (verdeckt / konstruktiv), also seine Haltung gegenüber dem Mitarbeiter und dessen Behandlung nicht revidieren, sondern

über den Vertragsbruch hinwegsehen. Ferner kann er aber auch den Mitarbeiter vernachlässigen (verdeckt / destruktiv) und einen offenen Konflikt vermeiden. Beispielsweise wird von einer geplanten Personalentwicklungsmaßnahme abgesehen, ohne gegenüber dem Mitarbeiter die wahre Ursache offenzulegen. Und schließlich kann eine Trennung angestrebt werden, indem dem Mitarbeiter beispielsweise eine einvernehmliche Aufhebung des Arbeitsverhältnisses nahegelegt wird (offen / destruktiv).

Da der Bruch des psychologischen Vertrags keine arbeitsvertragliche Pflichtverletzung im juristischen Sinne darstellt, kann der juristische Vertrag mit dem Mitarbeiter unter den Vorgaben des deutschen Kündigungsschutzrechts nicht rechtmäßig gekündigt werden, sondern es kann allenfalls eine Trennung angestrebt werden.

Fazit

Der psychologische Vertrag macht deutlich, dass die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Relation eine höchst sensible sozial-psychologische Austauschbeziehung ist, bei der beide Seiten kontinuierlich Versprechungen aussenden und wahrnehmen und stets prüfen, ob die wahrgenommenen Versprechen auch eingehalten werden. Vollmundige Versprechen ohne Einlösung führen zu Enttäuschungen und unterminieren Vertrauen.

Den Akteuren des Personalmanagements sollte daher stets bewusst sein, dass sie immer auch als Erwartungsmanager agieren.

Literatur

- Anderson, N. / Schalk, R. (1998): The psychological contract in retrospect and prospect, in: *Journal of Organizational Behavior*, 19 (S1), 637–647
- Bartscher-Finzer, S. / Martin, A. (2003): Psychologischer Vertrag und Sozialisation, in: A. Martin (Hg.): *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*, Stuttgart, 53–76
- Conway, N. / Briner, R. B. (2005): *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*, Oxford, UK
- Guest, D. E. (2007): HRM and the worker. Towards a new psychological contract?, in: P. Boxall et al. (Eds.): *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford, UK, 128–146
- Maguire, H. (2003): The changing psychological contract: Challenges and implications for HRM, organizations and employees, in: R. Wiesner / B. Millett (Eds.): *Human resource management: Challenges & future directions*, Milton, Australia, 87–103
- Robinson, S. L. / Rousseau, D. M. (1994): Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, in: *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245–259
- Rousseau, D. M. (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, in: *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389–400
- Rousseau, D. M. (1995): *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA
- Schott, E. (2010): Die ökonomische Analyse des Arbeitsvertragsverhältnisses aus der Perspektive der Verfügungsrechtstheorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 39 (1), 2–6

Summary

The Psychological Contract

In addition to the legal (employment) contract, employers and employees also conclude a psychological contract that consists of undemandable expectations regarding performance and rewards based on subjectively interpreted promises. Managing human resources also always means managing expectations. The author explains the primary attributes and contents of the psychological contract and outlines the consequences of the fulfillment and breach of allegedly perceived promises.