

## Psychologische Verträge im Vergleich

# Unterschiede zwischen Schweizer und ausländischen Beschäftigten

Psychologische Verträge vergleichen die Erwartungen von Beschäftigten mit den Angeboten von Unternehmen. Abhängig von der Herkunft der Beschäftigten unterscheiden sich psychologische Verträge. Das zeigen aktuelle Ergebnisse des Schweizer Human-Relations-Barometers.

Von Dr. Anja Feierabend, Julian Pfrombeck und Laura Schärner

Die Schweiz ist geprägt von einer grossen kulturellen Vielfalt. Ausländische Beschäftigte aus über 200 verschiedenen Nationen leben und arbeiten in der Schweiz. Gemäss dem Schweizer Bundesamt für Statistik machen sie rund einen Viertel der Gesamtbevölkerung aus. Einer der häufigsten Gründe für die Einwanderung in die Schweiz ist die Arbeit. Damit ein motivierendes und zufriedenes Arbeitsverhältnis entsteht, müssen Unternehmen sowohl in- als auch ausländische Beschäftigte bestmöglich am Arbeitsplatz integrieren. Dabei spielt die Erfüllung des psychologischen Vertrags eine entscheidende Rolle. Im Folgenden wird der psychologische Vertrag genauer erklärt und anhand von kürzlich erhobenen Daten des Schweizer HR-Barometers analysiert, ob sich diesbezüglich Unterschiede zwischen Beschäftigten mit Schweizer und ausländischer Staatsangehörigkeit zeigen.

### Erfüllung des psychologischen Vertrags

Der psychologische Vertrag stellt die Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern gegenüber. Diese gegenseitigen Erwartungen und Angebote sind meist impliziter Natur und können sich mit der Zeit verändern. Je geringer die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angeboten ist, desto ausgeglichener und erfüllter ist der psychologische Vertrag (siehe Abbildung 1).

Im Schweizer HR-Barometer wurden Beschäftigte mit ausländischer und Schweizer Staatsangehörigkeit gefragt, inwieweit die Angebote der Arbeitgeber ihren Erwartungen entsprechen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Erwartungen der Beschäftigten – unabhängig von ihrer Herkunft – die wahrgenommenen Angebote insgesamt übersteigen (siehe Abbildung 2). Das heisst, die Beschäftigten erwarten von ihren Arbeitgebern mehr, als diese ihnen bieten. Allerdings wird auch deutlich, dass die Differenz bei den Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit grösser ausfällt als bei Beschäftigten mit Schweizer Staatsangehörigkeit. Dies bedeutet, dass der psychologische Vertrag von Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit weniger erfüllt ist als von denjenigen mit Schweizer Staatsangehörigkeit. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant und unabhängig von Geschlecht, Alter und Bildungsniveau der Beschäftigten.

### Die Inhalte des psychologischen Vertrags

Um besser zu verstehen, warum die psychologischen Verträge von ausländischen Beschäftigten weniger erfüllt sind als bei

einheimischen Beschäftigten, werden im Folgenden die einzelnen Vertragsinhalte im Detail betrachtet. Beim psychologischen Vertrag werden insgesamt sieben Dimensionen unterschieden (z.B. Loyalität, angemessene Entlohnung). Aus Abbildung 3 wird ersichtlich, wie sich die Erwartungen der Beschäftigten zwischen den zwei Gruppen pro Dimension unterscheiden.

Insgesamt sind die Erwartungen von ausländischen Beschäftigten fast über alle Dimensionen tiefer ausgeprägt im Vergleich zu Beschäftigten mit Schweizer Staatsangehörigkeit. Unabhängig von ihrer Herkunft scheinen die Beschäftigten der Loyalität des Arbeitgebers und einer angemessenen Entlohnung die grösste Bedeutung beizumessen, denn hier sind die Erwartungen jeweils am grössten. Etwas geringer fallen die Erwartungen hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit, Übernahme von Eigenverantwortung, interessanter Arbeitsinhalte und Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, bei allen Befragten aus. Am geringsten

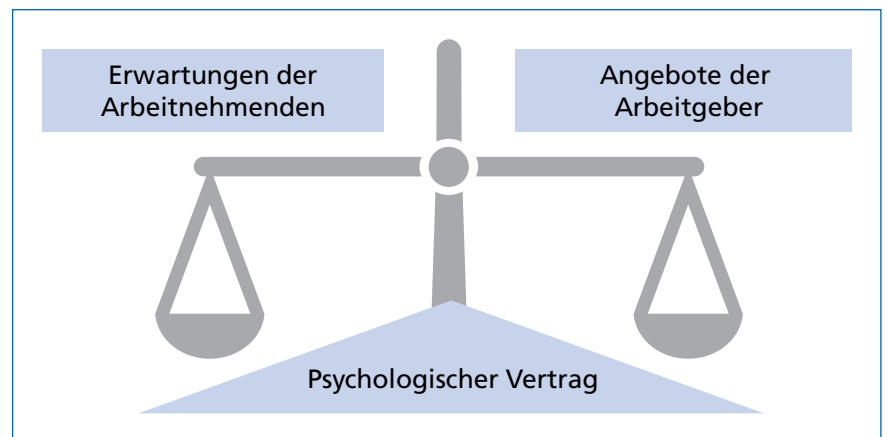


Abbildung 1: Psychologischer Vertrag

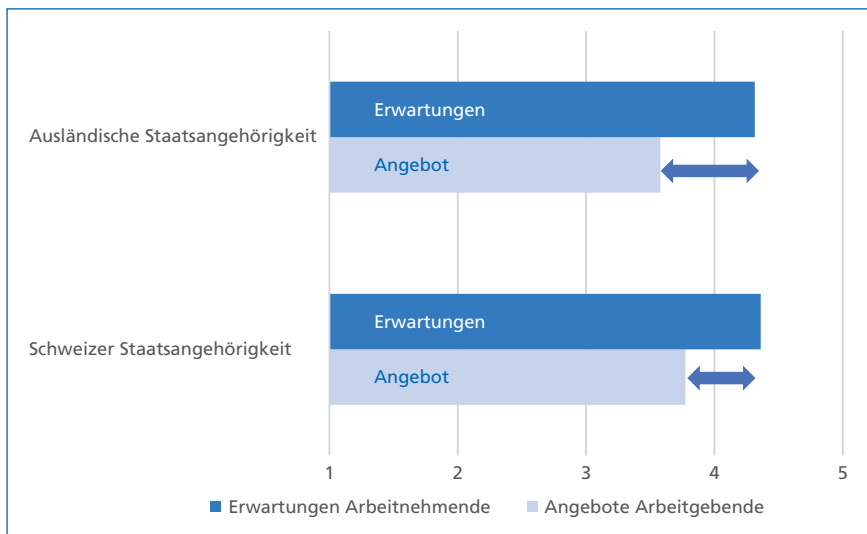


Abbildung 2: Bei ausländischen Staatsangehörigen ist der Unterschied zwischen ihren Erwartungen und dem Angebot grösser als bei Schweizern.

sind die Erwartungen hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten. Hier zeigen allerdings ausländische Beschäftigte höhere Erwartungen an ihre Arbeitgeber im Vergleich zu Schweizer Beschäftigten. Eine Erklärung für diesen Unterschied könnte sein, dass viele Einwandernde mit der Erwartung in die Schweiz kommen, in diesem Land besonders gute Entwicklungsmöglichkeiten vorzufinden.

Bei den wahrgenommenen Angeboten lässt sich in Abbildung 4 erkennen, dass Beschäftigte mit ausländischer Staatsangehörigkeit die Angebote der Arbeitgeber über alle Dimensionen betrachtet schlechter einstufen als Schweizer Beschäftigte.

Bei der Bewertungsrankliste der Angebote zeigt sich das folgende Bild: Alle Beschäftigten bewerten das Angebot der Arbeitsplatzsicherheit und der Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen, am besten. Ebenfalls relativ gut werden das Angebot an interessanten Arbeitsinhalten, an Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, und die angebotene Loyalität der Arbeitgeber bewertet. Am schlechtesten schneiden sowohl bei den ausländischen als auch bei den einheimischen Beschäftigten die Angebote einer angemessenen Entlohnung und das Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten ab. Daraus ergibt sich, dass vor allem die Diskrepanz bei

den Entwicklungsmöglichkeiten zur insgesamt schlechteren psychologischen Vertragserfüllung bei ausländischen Arbeitskräften beiträgt.

### Stärkung des psychologischen Vertrags

Zusammenfassend zeigen die Resultate, dass der psychologische Vertrag bei den Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit weniger gut erfüllt ist. Einerseits sind zwar die Erwartungen an die Arbeitgeber seitens der Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit geringer als bei Schweizer Staatsangehörigen. Andererseits werden aber auch die

### SCHWEIZER HR-BAROMETER®

Der Schweizer HR-Barometer ist eine für die Schweiz repräsentative Umfrage von Arbeitnehmenden der ETH Zürich und der Universitäten Luzern und Zürich ([www.hrbarometer.ch](http://www.hrbarometer.ch)).

Die vorliegende Analyse basiert auf der 2018 erhobenen Gesamtstichprobe von 3011 Beschäftigten zwischen 16 und 65 Jahren, mit Wohnsitz in der Schweiz und einer Anstellung von mindestens 40 Prozent. Die Stichprobe besteht aus 57 Prozent Beschäftigten mit Schweizer Staatsangehörigkeit und 43 Prozent mit ausländischer Staatsangehörigkeit, wovon die meisten aus Deutschland (27%), Italien (16%), Spanien (13%) und Frankreich (7%) stammen und im Schnitt seit 6,2 Jahren in der Schweiz leben.

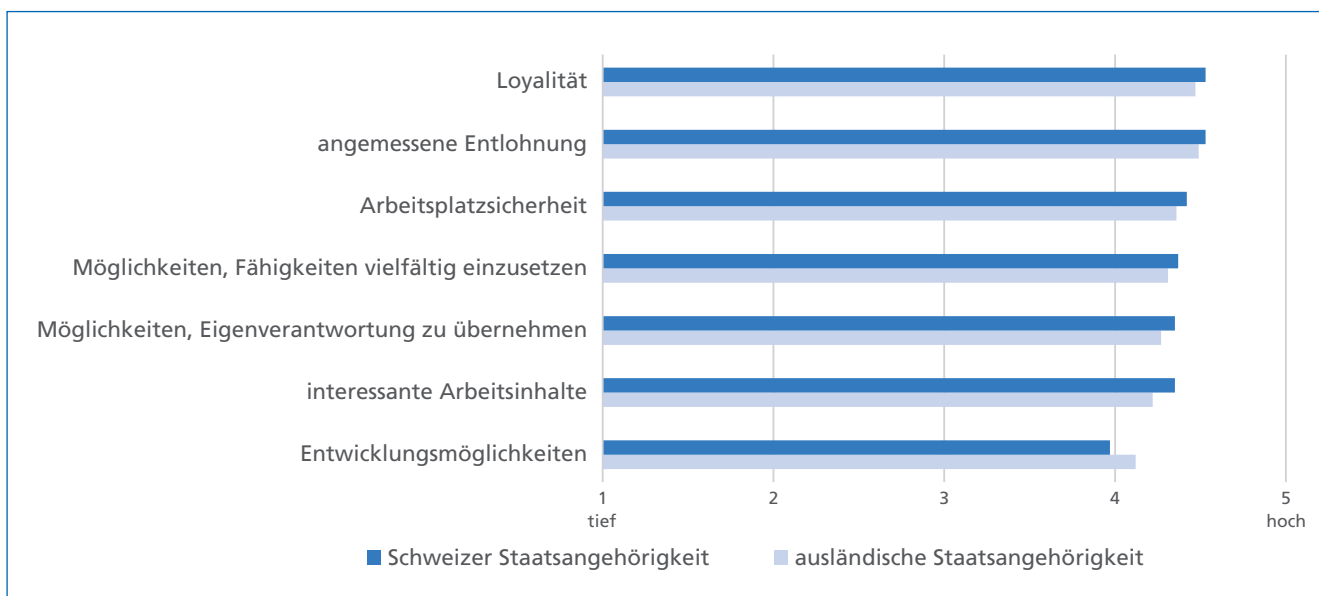


Abbildung 3: Erwartungen der Beschäftigten

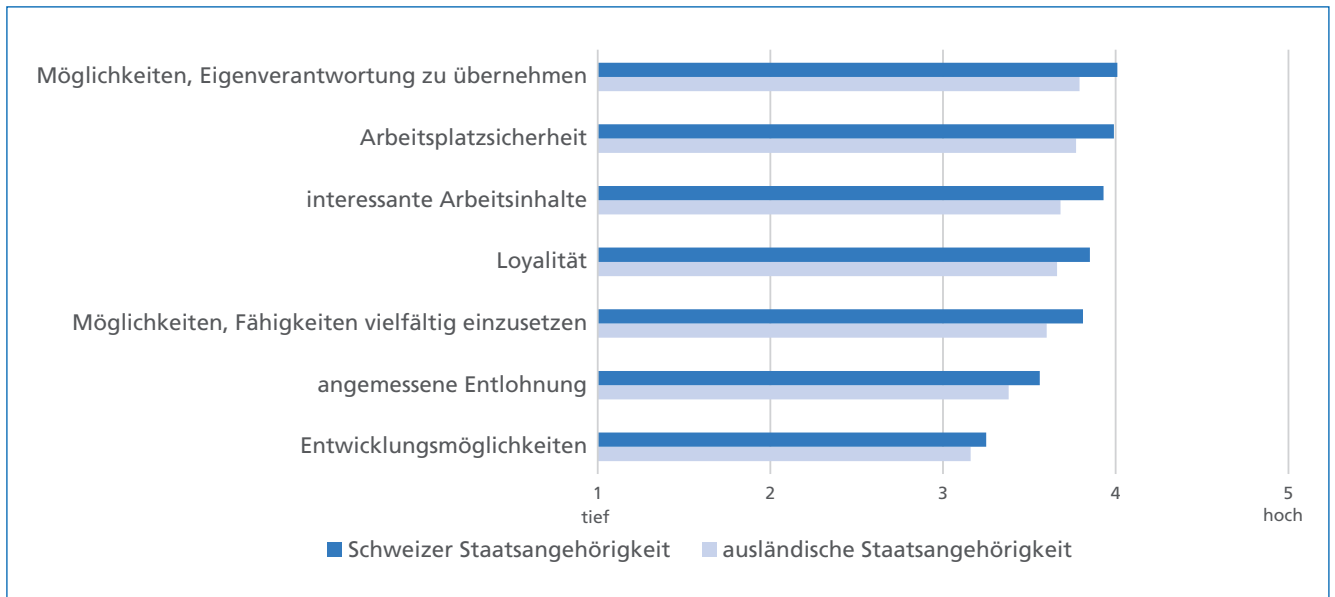


Abbildung 4: Wahrgenommene Angebote der Arbeitgeber

arbeitgeberseitigen Angebote schlechter bewertet. Dies führt im Schnitt zu einer grösseren Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angeboten bei den ausländischen Beschäftigten. Unerfüllte psychologische Verträge haben eine Vielzahl von negativen Auswirkungen wie zum Beispiel eine geringere Arbeitszufriedenheit, geringeres Commitment und grössere Kündigungsabsichten. Angesichts des aktuellen «war for talents» ist es für Arbeitgeber zwingend, sowohl in- als auch ausländische Talente zum Bleiben zu motivieren. Entsprechend stellt sich die Frage, wie Arbeitgeber den psychologischen Vertrag besser erfüllen können, insbesondere auch für ausländische Arbeitskräfte.

Da von ausländischen Beschäftigten vor allem die Diskrepanz bezüglich der Entwicklungsmöglichkeiten am grössten

ausfiel, sollten Unternehmen in einem ersten Schritt hier ansetzen. Ausgangspunkt dafür können die Etablierung von Laufbahngesprächen und Feedback darstellen. Mithilfe eines regelmässigen Austauschs zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden können Karrierewünsche evaluiert und die gegenseitigen Erwartungen und Angebote aufeinander abgestimmt werden. Weiter kann die Erfüllung des psychologischen Vertrags von ausländischen Beschäftigten durch gezielte Integrationsmassnahmen wie zum Beispiel Schulungen, Kennenlernveranstaltungen oder eine offene Kommunikationskultur unterstützt werden. Je expliziter die gegenseitigen Erwartungen und Angebote kommuniziert werden, umso besser kann der individuelle psychologische Vertrag erfüllt werden und somit Beschäftigte motivieren.



**Dr. Anja Feierabend** ist Oberassistentin am Center für Human Resource Management der Universität Luzern und Projektleiterin des Schweizer HR-Barometers.



**Julian Pfrombeck** ist Doktorand und wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich und Projektmitglied des Schweizer HR-Barometers.



**Laura Schärer** ist Doktorandin und wissenschaftliche Assistentin am Center für Human Resource Management der Universität Luzern und Projektmitglied des Schweizer HR-Barometers.



## Beratungsausbildung mit Wirkung

### Coaching, Mentoring, Supervision und Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom,  
CAS und MAS Zertifikate  
CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug

**Betr. Mentor/in mit  
eidg. Fachausweis**

Ausbildungsorte: Basel, Bern, Luzern, Olten, Zürich und Zürich Flughafen



Coachingzentrum Olten GmbH  
Konradstrasse 30 | 4600 Olten  
www.coachingzentrum.ch