

# Führen als Gestalten psychologischer Kontrakte

Marc Solga\*

Ruhr-Universität, Bochum, Deutschland

## Zusammenfassung

Der psychologische Kontrakt umfasst die erlebten wechselseitigen Verpflichtungen zwischen Mitarbeiter und Organisation und die erlebte Qualität der gemeinsamen Beziehung. Aus Sicht eines Mitarbeiters können psychologische Kontrakte eher nutzenorientiert oder eher partnerschaftlich verfasst sein. Je größer die partnerschaftliche Qualität, desto größer die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich freiwillig für die Organisation zu engagieren. In Phasen des organisationalen Wandels ist aber das Risiko, psychologische Kontrakte zu verletzen, besonders groß. Eine Neubewertung des Kontrakts („Ich und mein Unternehmen – sind wir noch Partner?“) und Vergeltungsmaßnahmen („Wie du mir, so ich dir“) können die Folge sein. Mitarbeiter, die ihren Kontrakt als verletzt erleben, sind weniger bereit, Veränderungen mitzutragen oder gar aktiv zu unterstützen. Deshalb müssen Führungskräfte aktive Gestalter psychologischer Kontrakte sein – insbesondere in Phasen des Wandels. Der vorliegende Beitrag beschreibt unterschiedliche Möglichkeiten, psychologische Kontrakte zu gestalten bzw. der Verletzung psychologischer Kontrakte vorzubeugen oder eine solche Verletzung kurativ zu bearbeiten.

## Schlüsselwörter

Psychologischer Kontrakt; Psychologischer Vertrag; Bindung; Organisationales Commitment; Fairness; Gerechtigkeit; Freiwilliges Arbeitsengagement; Organizational Citizenship Behavior; Organisationaler Wandel; Organisationale Veränderungsprozesse

## 1 Praxisbeispiel

Zwei Unternehmen fusionieren. Um die Belegschaft nicht zu verunsichern, lässt der Gesamtvorstand des neu entstandenen Unternehmens verkünden, dass die Arbeitsplätze aller Mitarbeiter sicher seien. Die Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führt aber schon bald dazu, dass dieses Versprechen wieder ‚kassiert‘ werden muss – das Unternehmen spricht Kündigungen aus. Dies schockiert viele Mitarbeiter. Hier wird ein Versprechen gebrochen, das entscheidend zur Akzeptanz der Fusion beigetragen hatte! Befragt man einzelne Mitarbeiter, so sagen diese, dass das Unternehmen mutwillig gegen eine Verpflichtung verstoßen habe. Einige äußern sogar den Verdacht, dass das Management von Anfang an geplant habe, Mitarbeiter zu entlassen, und dass das Versprechen eine Täuschung gewesen sei. In der Folge lässt die Bereitschaft nach, die Integration der Unternehmensteile zu unterstützen. Führungskräfte berichten, dass es schwer sei, Mitarbeiter für Zusatzaufgaben zu gewinnen. Mitarbeiter selbst erklären, dass sich die Stimmung – das Betriebsklima – deutlich verschlechtert habe. Die Personalstatistik zeigt, dass Krankmeldungen und Fehlzeiten deutlich zunehmen.

Die hier skizzierten Ereignisse lassen sich mithilfe eines Modells erklären, das für die Thematik ‚Führen im organisationalen Wandel‘ von großer Bedeutung ist. Der vorliegende Beitrag führt in dieses

---

\*E-Mail: marc.solga@ruhr-uni-bochum.de

Modell – die Theorie psychologischer Kontrakte – ein und leitet Handlungsempfehlungen zum Führen in Veränderungsprozessen ab. Im organisationalen Wandel, so der Ansatz, müssen Führungskräfte als bewusste Gestalter psychologischer Kontrakte agieren.

## 2 Was sind psychologische Kontrakte?

Führung umfasst zwei Kernaufgaben: Mitarbeiter steuern und Mitarbeiter binden (Solga und Ryschka 2013). Es gilt, Mitarbeiter durch Ziele, Feedback/Beurteilung und Anreize im Sinne der Ergebnis- und Verhaltenserwartungen zu steuern. Seit einiger Zeit wird der Begriff ‚Performance Management‘ verwendet, um diesen Aspekt hervorzuheben (Smither und London 2009). Gleichzeitig gilt es – dies ist die zweite Kernaufgabe – die erlebte Bindung von Mitarbeitern an die Organisation, ihre Ziele und Werte, zu fördern. Beide Funktionen müssen einander ergänzen und in Balance sein, denn organisationale Bindung ist das Fundament, auf dem die Mitarbeiter hohe Leistungsanforderungen akzeptieren und bereit sind, über die Erfüllung vertraglicher Pflichten hinauszugehen. Zugleich hat bindungsorientiertes Führungsverhalten (z. B. Wertschätzung zeigen, Unterstützung anbieten) keine Höchstleistungen zur Folge, wenn nicht zugleich Ziele, Feedback/Beurteilung und Leistungsanreize für Orientierung und Aktivierung sorgen.

Wir nutzen das Konzept des psychologischen Kontrakts, um die zweite Kernaufgabe – Mitarbeiter binden – zu beleuchten und in ihrer Wichtigkeit verständlich zu machen. Das Konzept ist in besonderer Weise geeignet, den negativen Einfluss zu beschreiben, den Veränderungsprozesse auf das organisationale Commitment von Mitarbeitern (Felfe 2008) haben. Darin liegt seine Stärke. Das Konzept des psychologischen Kontrakts ist also in besonderer Weise ein Leitmodell zum Thema ‚Führen von Mitarbeitern im organisationalen Wandel‘.

Was genau sind psychologische Kontrakte? – Es handelt sich dabei nicht um Verträge im rechtlichen Sinne. Vielmehr umfasst der Begriff die *Sicht eines Mitarbeiters auf die wechselseitigen Verpflichtungen* seines Arbeitgebers bzw. Vorgesetzten und seiner selbst (siehe Abb. 1; Conway und Briner 2005, 2009; Raeder und Grote 2012).

Die Inhalte psychologischer Kontrakte sind sehr individuell. Mit Blick auf die Verpflichtungen des Arbeitgebers existieren aber einige typische Erwartungsfelder (Kickul 2001) – in der nachfolgenden Liste sind diese Erwartungen von materiellen (monetären) zu immateriellen (klimatischen) angeordnet:

- angemessenes Gehalt
- leistungsabhängige Vergütung
- Urlaubsgeld
- Beiträge zur Altersversorgung
- Beiträge zur Gesundheitsfürsorge
- Arbeitsplatzsicherheit
- sichere Arbeitsumgebung
- flexible Arbeitszeiten
- angemessene Ausstattung/Ausrüstung am Arbeitsplatz
- genügend Ressourcen, um die Aufgaben zu bewältigen
- klar und eindeutig definierte Verantwortlichkeiten
- steigende Verantwortung
- Beteiligung an Entscheidungsprozessen
- berufliche Aus- und Weiterbildung
- Gelegenheit zur Persönlichkeitsentwicklung



**Abb. 1** Der psychologische Kontrakt

- Gelegenheit, in der Arbeit neue Fertigkeiten zu entwickeln
- Karriereberatung und Mentoring
- fachliche Schulungen, aufgabenspezifisches Training
- Erstattung von Schul- bzw. Aus- und Weiterbildungskosten
- Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten
- Anerkennung von Leistung und Erfolg
- annehmbare Arbeitsbelastung
- anspruchsvolle und interessante Aufgaben
- Freiraum für Kreativität
- Eigenständigkeit in der Arbeit
- sinnvolle Arbeit

Den Verpflichtungen, die Arbeitnehmer ihrer Organisation bzw. Führungskraft zuschreiben, stehen eigene Verpflichtungen gegenüber (Conway und Briner 2005):

- Arbeitsaufträge zuverlässig erledigen
- Aufgaben übernehmen, die nicht in den vereinbarten Aufgabenbereich hineingehören
- veränderte und ansteigende Leistungsanforderungen akzeptieren
- Überstunden machen
- serviceorientiert denken und handeln
- Regeln und Richtlinien gewissenhaft befolgen
- an Schulungs-/Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, um leistungsfähig zu bleiben
- das Eigentum des Unternehmens achten und schützen
- den Ruf des Unternehmens schützen
- sich dem Unternehmen gegenüber loyal verhalten

- offen und ehrlich mit dem Unternehmen umgehen
- Kollegen und Vorgesetzte unterstützen, sich partnerschaftlich und kollegial verhalten

Diese Verpflichtungen ergeben sich aus expliziten Absprachen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Der Kontrakt entsteht, wenn beide über ihre wechselseitigen Erwartungen sprechen. Die Inhalte des Kontrakts können aber auch durch Beobachtung zustande kommen. Und oft genug beinhaltet er Dinge, die aufgrund von Vorerfahrungen bzw. Vorannahmen einfach erwartet werden.

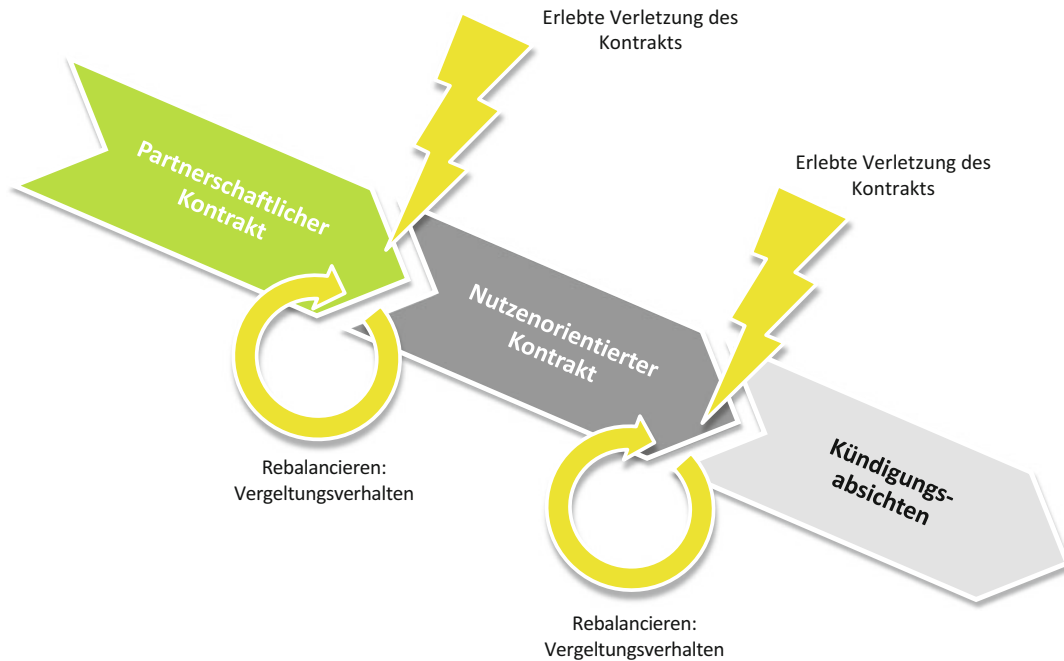
Der psychologische Kontrakt besteht aber nicht nur aus zugeschriebenen Verpflichtungen. Er beinhaltet auch das Erleben von *Beziehungsqualität*. In diesem Zusammenhang lassen sich zwei unterschiedliche Arten psychologischer Kontrakte unterscheiden, ökonomische bzw. nutzenorientierte und partnerschaftlich orientierte (Conway und Briner 2005; McLean Parks und Kidder 1994). Im Falle eines *nutzenorientierten* Kontrakts erleben Mitarbeiter die Beziehung zur Organisation bzw. Führungskraft als ein Zweckbündnis von begrenzter Dauer. Die Verwirklichung eigener Interessen steht im Mittelpunkt, die emotionale Beteiligung ist gering. Die wechselseitigen Rechte und Pflichten sind klar und eindeutig definiert. Die Inhalte des Kontrakts basieren überwiegend auf einfachen, klar umgrenzten, expliziten Vereinbarungen. Im Falle eines *partnerschaftlichen* Kontrakts erleben Mitarbeiter eine langfristige Partnerschaft, in der die Interessen des Gegenübers ebenso wichtig sind wie die eigenen Interessen. Die Beziehung hat einen hohen emotionalen oder gar ideellen Wert. In ihr geht es nicht bloß um den Austausch fasslicher, geldwerter Leistungen – Respekt, Wertschätzung, Anerkennung, Dazugehörigkeit, Verantwortung und Sinn spielen eine große Rolle. Die wechselseitigen Rechte und Pflichten sind weniger klar definiert und werden seltener offen diskutiert und erörtert – der Kontrakt enthält viele implizite Elemente. Ferner besteht Vertrauen in einen langfristigen Ausgleich von Geben und Nehmen; deshalb können eigene Bedürfnisse kurzfristig zurückgestellt werden, weil es dem Wohl des Partners dient.

Warum ist diese Unterscheidung von Bedeutung? Partnerschaftliche Kontrakte sind eine wichtige Vorbedingung für *freiwilliges Arbeitsengagement* (McLean Parks und Kidder 1994; Schalk und Roe 2007). Mitarbeiter mit partnerschaftlichen Kontrakten sind in besonderer Weise dazu bereit, sich eigenverantwortlich für die Interessen der Organisation stark zu machen, härter und gewissenhafter zu arbeiten als verlangt (also die sprichwörtliche Extrameile zu gehen), sich partnerschaftlich abzustimmen, Kollegen zu unterstützen, sich für ein gutes Betriebsklima einzusetzen, etc. Kurz: Sie sind bereit, sich über das durch monetäre Belohnungen kompensierte Maß hinaus freiwillig für die Organisation zu engagieren – in der Wirtschaftspsychologie ist hier von ‚Organizational Citizenship Behavior‘ (Verhalten im Sinne der Bürgertugenden) die Rede (Podsakoff et al. 2000). Daraus ergibt sich eine wichtige Handlungsempfehlung für Führungskräfte: Es gilt, partnerschaftliche Kontrakte zu pflegen und zu erhalten! Und es gilt, nutzenorientierte Kontrakte in partnerschaftliche zu überführen!

### 3 Was passiert, wenn psychologische Kontrakte verletzt werden?

Mitarbeiter nehmen den psychologischen Kontrakt als verletzt oder gebrochen wahr, wenn die Organisation oder Führungskraft aufhört, die ihr zugeschriebenen Verpflichtungen einzulösen. In der Folge erleben sie ein Ungleichgewicht von Geben und Nehmen zu ihren Lasten. Erlebte *Kontraktverletzungen* sind besonders wahrscheinlich,

- wenn die Organisation ihre Leistungsanforderungen erhöht, ohne eine Kompensation anzubieten,
- wenn Ressourcen und Belohnungen neu verteilt werden und Mitarbeiter dabei das Nachsehen haben,
- oder wenn in Veränderungsprozessen (Restrukturierungen, Fusionen, etc.) angestammte Privilegien, Handlungsspielräume und Einflussbereiche beschnitten werden.



**Abb. 2** Neubewerten und Rebalancieren als Reaktionen auf Kontraktverletzungen

Eine unmittelbare Folge erlebter Kontraktverletzungen besteht darin, dass Mitarbeiter ihren psychologischen Kontrakt neu bewerten und ggf. ‚dequalifizieren‘ (McLean Parks und Kidder 1994) – dann wird aus einem partnerschaftlichen Kontrakt ein nutzenorientierter („Das lasse ich mir nicht bieten! Ab morgen mache ich Dienst nach Vorschrift!“; Abb. 2). Die Beziehung zur Organisation verschlechtert sich.

In diesem Sinne konnten zwei Metaanalysen zeigen, dass das erlebte Ausmaß des Kontraktbruchs in hohem Maße mit Misstrauen gegenüber Führung, mit Arbeitsunzufriedenheit, Reduzierung organisationalen Commitments und Kündigungsabsichten einhergeht (Bal et al. 2008; Zhao et al. 2007). Um das Gleichgewicht von Geben und Nehmen wiederherzustellen, reagieren Mitarbeiter auf erlebte Kontraktverletzungen mit einer Reduzierung ihres freiwilligen Arbeitsengagements (Kollegen unterstützen, sich für ein positives Betriebsklima einsetzen, etc.) und auch der auftragsgemäßen Arbeitsleistung (*Rebalancieren*; McLean Parks und Kidder 1994; Abb. 2). Außerdem konnten wir in einer eigenen Studie zeigen (Solga und Zettler *im Review*), dass erlebter Kontraktbruch kontraproduktives Verhalten zur Folge hat. Als kontraproduktiv werden alle Verhaltensweisen bezeichnet, durch die die Organisation als Ganzes oder einzelne Personen in ihr absichtlich geschädigt werden (Leistung zurückhalten, Geheimnisse verraten, Diebstahl, Mobbing, etc.). Kontraproduktives Verhalten kann als ein Versuch interpretiert werden, das Gleichgewicht von Geben und Nehmen durch einen Akt der Vergeltung wiederherzustellen („Wie du mir, so ich dir!“; Robinson und Bennett 1997).

## 4 Handlungsempfehlungen

Was können Führungskräfte tun, um psychologische Kontrakte zu gestalten und Verletzungen zu bearbeiten? – Wir betrachten das aktive Gestalten psychologischer Kontrakte mit dem Ziel, Mitarbeiterbindung zu sichern und zu fördern, als eine Schlüsselaufgabe von Führungskräften im organisationalen Alltag, insbesondere aber in Veränderungsprozessen. Wir haben unterschiedliche Strategien in Führungsschulungen und -Coachings erprobt, mit denen sich das Risiko einschränken lässt, psychologische Kontrakte zu beschädigen (präventive Strategien). Andere Strategien sind dazu geeignet, bereits erlebte

**Tab. 1** Strategien zur Gestaltung psychologischer Kontrakte

Präventive Strategien	Kurative Strategien
1. Mitarbeitererwartungen gestalten a. eine realistische Vorschau auf Tätigkeiten und Veränderungsprozesse geben b. die Übereinstimmung der wechselseitig erlebten Erwartungen bzw. Verpflichtungen prüfen und gestalten 2. Prozedurale, informationale und interpersonelle Fairness erlebbar machen	1. Prozedurale, informationale und interpersonelle Fairness erlebbar machen 2. Kompensationsangebote machen 3. Den psychologischen Kontrakt (neu) aushandeln

Kontraktverletzungen zu bearbeiten (kurative Strategien). Der Ort, an dem sich diese Strategien bestens umsetzen lassen, ist das Mitarbeitergespräch (Tab. 1).

#### 4.1 Mitarbeitererwartungen gestalten

Eine Möglichkeit, Verletzungen des psychologischen Kontrakts zu vermeiden, besteht darin, Mitarbeitern eine realistische – d. h. ungeschönte! – Vorschau auf zukünftige Aufgaben und Herausforderungen sowie Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen, aber auch auf anstehende Veränderungsprozesse zu geben – ansonsten kann es schnell zu Enttäuschungen kommen (Buckley et al. 2002). In gewisser Weise hat diese Form des Erwartungsmanagements – genauer: der Minderung von Erwartungen durch einen realistischen Ausblick auf kommende Chancen, Herausforderungen und Veränderungen – die Funktion einer Schutzimpfung. Sie erleichtert die Anpassung an schwierige Arbeitsbedingungen, schützt vor Enttäuschungen und verhindert ein frühes Ausscheiden.

Eine zweite Form des Erwartungsmanagements besteht darin, die aufseiten eines Mitarbeiters bestehenden Erwartungen („Das muss ich für dich tun und das musst du im Gegenzug für mich tun“) und die Erwartungen der Organisation bzw. die eigenen Erwartungen als Führungskraft auf Übereinstimmung miteinander zu prüfen (Abb. 3). Leitfrage: Haben Mitarbeiter und Organisation bzw. Führungskraft ein gemeinsames Verständnis von den wechselseitigen Erwartungen bzw. Verpflichtungen? Wo diese Übereinstimmung nicht existiert, ist die Gefahr groß, Erwartungen zu enttäuschen und d. h. den psychologischen Kontrakt zu verletzen.

An dieser Stelle wird auch deutlich, warum in diesem Beitrag von *Kontrakten* und eben nicht von *Verträgen* gesprochen wird. Der Vertrag ist eine gemeinsame Willenserklärung zweier Parteien. Von gemeinsamer Willenserklärung kann aber bei psychologischen Kontrakten nicht die Rede sein. Zu Konflikten kommt es eben dadurch, dass die Parteien – Mitarbeiter und Organisation bzw. Führungskraft – höchst unterschiedliche Überzeugungen davon haben können, was sie einander versprochen haben und wozu die Gegenseite in der gemeinsamen Arbeitsbeziehung verpflichtet ist.

#### 4.2 Fairness erlebbar machen

Eine Strategie, die sowohl präventiv als auch kurativ zum Einsatz kommen kann, bezieht sich auf das Erlebarmachen von Fairness und Gerechtigkeit. Um diese Strategie verständlich zu erklären, ist zunächst ein Exkurs ins Thema ‚Fairness‘ notwendig. Im Arbeitsleben lassen sich vier unterschiedliche Bereiche erlebter Fairness unterscheiden (Colquitt 2001; Maier et al. 2007):

- *distributive Fairness* (Verteilungsgerechtigkeit): Hier geht es um die Verteilung von Belohnungen (Dinge, die wir für geleistete Arbeit erhalten) und von Ressourcen (Dinge, die benötigt werden, um erfolgreich arbeiten zu können: Ausrüstung, Entscheidungsspielräume, etc.). Mitarbeiter erleben die Verteilung von Belohnungen als fair, wenn sie sich an der tatsächlich erbrachten Leistung orientiert.



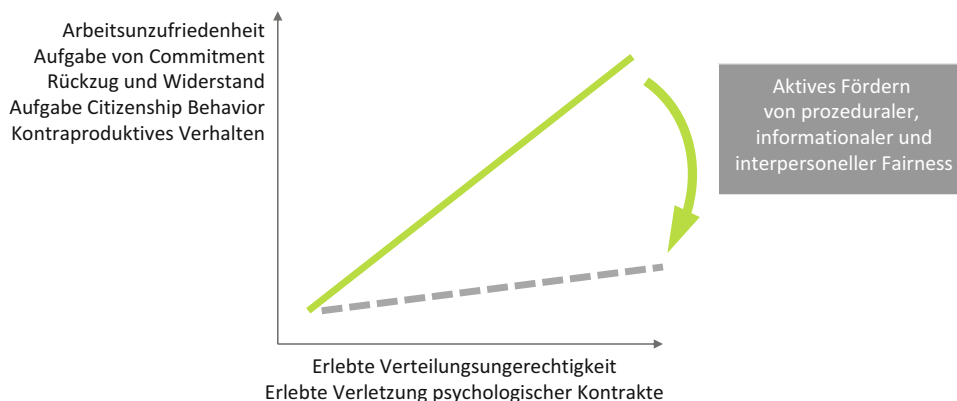
**Abb. 3** Die Übereinstimmung wechselseitiger Verpflichtungen prüfen

Und sie erleben die Verteilung von Ressourcen als fair, wenn sie sich am aufgabenspezifischen Bedarf orientiert.

- *prozedurale Fairness*: Hier geht es um Entscheidungsprozeduren. Diese erleben wir dann als fair, wenn 1. wir als Betroffene mitgestalten können (indem wir Gelegenheit bekommen, unsere Meinungen, Gefühle, Wünsche und Interessen zu äußern); 2. der Entscheider unvoreingenommen handelt (d. h. allparteilich bleibt und niemanden ungerechtfertigt bevorzugt); 3. von Mal zu Mal immer dieselben Entscheidungskriterien zur Anwendung kommen; 4. Fehlentscheidungen korrigierbar sind; 5. der Entscheider in der Sache kompetent ist.
- *informationale Fairness*: Hier geht es um den Umgang mit Informationen im Zuge von Entscheidungsprozeduren. Informationale Fairness bedeutet: Betroffene werden angemessen informiert und mit Erklärungen versorgt. In diesem Sinne müssen Entscheidungen rechtzeitig, transparent, nachvollziehbar und bedürfnisgerecht angekündigt und begründet werden.
- *interpersonelle Fairness*: Hier geht es um das persönliche Miteinander. Interpersonale Fairness bedeutet: Mitarbeiter fühlen sich mit Respekt und Würde behandelt. Der Gesprächspartner oder Entscheider zeigt Wertschätzung, Verständnis und Mitgefühl.

Die erlebte Verletzung des psychologischen Kontrakts lässt sich mit Blick auf diese vier Bereiche als ein *Verstoß gegen distributive Fairness* beschreiben: Mitarbeiter erhalten eine erwartete (versprochene) Belohnung oder Ressource nicht – das Gleichgewicht von Einsatz und Ertrag bzw. Leistung und Gegenleistung gerät ins Wanken (Kickul 2001).

Ausgangspunkt für die Strategie des Fairness-Erlebbarmachens: Die Wahrscheinlichkeit, dass wir erlebte Verteilungsungerechtigkeit und also Verletzungen des psychologischen Kontrakts akzeptieren können und darauf verzichten, unsere Leistung zu reduzieren und durch kontraproduktives Handeln Vergeltung zu üben, steigt, wenn wir erleben, dass sich die Organisation und insbesondere die direkte Führungskraft in besonderer Weise darum bemühen, *prozedural, informational und interpersonell fair zu handeln* (siehe Abb. 4; Barclay et al. 2005; Kickul 2001; McLean Parks und Kidder 1994)!



**Abb. 4** Reaktionen auf Kontraktverletzungen – erlebte Fairness als Puffer

Wenn also Entscheidungen getroffen wurden oder zu treffen sind, die eine Verletzung des psychologischen Kontrakts und folglich eine Verletzung von distributiver Fairness implizieren bzw. implizieren können, dann sollten die anderen drei Felder erlebter Fairness – prozedural, informationaler, interpersonell – besonders engagiert gestaltet werden. Folgende Checkliste fasst die entsprechenden Kriterien zusammen. Sie lässt sich zum einen verwenden, um eine Entscheidung zu bewerten, die bereits getroffen wurde, und damit zu verstehen, warum sich Mitarbeiter zurückziehen oder Widerstand zeigen. Zum anderen kann damit eine Entscheidung bzw. ein Entscheidungsgespräch – also die Verkündung einer Entscheidung – vorbereitet werden (mit dem Ziel, Fairness erlebbar zu machen):

#### **A. Fairness in der Entscheidungsprozedur**

Inwieweit würde die betroffene Person sagen, . . .

- dass sie ihre Sichtweisen und Empfindungen zum Ausdruck bringen und in diesem Sinne das Entscheidungsergebnis mitgestalten konnte?
- dass die Entscheidung auf Basis sinnvoller Kriterien getroffen wurde?
- dass der Entscheidungsprozess transparent war?
- dass der Entscheider unvoreingenommen (allparteilich) entschieden hat?
- dass das Vorgehen auf zutreffenden Informationen basierte?
- dass der Entscheider genügend Kompetenz (relevante Kenntnisse und Fertigkeiten) besaß, um die Entscheidung fundiert zu treffen?
- dass es möglich war, gegen das erzielte Ergebnis Widerspruch einzulegen?

#### **B. Fairness im direkten Kontakt**

Inwieweit würde die betroffene Person sagen, . . .

- dass sie mit Wertschätzung und Respekt behandelt wurde?
- dass die Entscheidung in einer positiven Gesprächsatmosphäre erörtert wurde?
- dass ihre Leistungen und Kompetenzen anerkannt wurden?
- dass ihre Enttäuschung und ihre Verärgerung anerkannt wurden?
- dass keine unangemessenen Bemerkungen und Kommentare gemacht wurden?

#### **C. Fairness in der Begründung der Entscheidung**

Inwieweit würde die betroffene Person sagen, . . .

- dass sie rechtzeitig über die anstehende Entscheidung und alle wesentlichen Aspekte informiert wurde?
- dass sich der Entscheider im Entscheidungsprozess offen und ehrlich verhalten hat?
- dass das Verfahren gründlich erklärt wurde?

- dass die Erklärungen zum Entscheidungsprozess sinnvoll und nachvollziehbar waren?
- dass die Erklärungen auf die persönlichen Bedürfnisse und Anliegen der Betroffenen zugeschnitten waren?

### 4.3 Kompensationsangebote machen

Neben der Strategie, Fairness erlebbar zu machen, besteht eine weitere kurative Möglichkeit darin, Dinge anzubieten, die für die Verletzung des psychologischen Kontrakts entschädigen können. Ein Beispiel: Der Wegfall einer bereits anvisierten Aufstiegsmöglichkeit könnte dadurch kompensiert werden, dass man dem betroffenen Mitarbeiter die Möglichkeit bietet, an einem hochwertigen, von der Organisation finanzierten Weiterbildungsprogramm teilzunehmen (z. B. einem berufsbegleitenden Studium).

### 4.4 Den psychologischen Kontrakt (neu) aushandeln

Eine weitere Strategie des kurativen Gestaltens psychologischer Kontrakte beinhaltet, erlebte Enttäuschungen bzw. Verletzungen des Kontrakts ganz explizit zum Gegenstand eines Gesprächs zu machen und im Laufe eines solchen Gesprächs zu einer neuen Übereinkunft zu kommen (Solga und Ryschka 2013; Ryschka et al. 2011).

Der nachfolgende Gesprächsleitfaden umfasst fünf Phasen oder Schritte. Im ersten Schritt gilt es, für den passenden affektiven Rahmen zu sorgen, d. h. eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Im zweiten Schritt gilt es, die Erwartungen und Interessen sowie auch die erlebten Enttäuschungen des Mitarbeiters zu verstehen. Ziel der dritten Phase ist es, die eigenen Erwartungen deutlich zu machen und Angebote zu formulieren, die zur Grundlage eines neuen psychologischen Kontrakts werden können. In der vierten Phase sollen Vereinbarungen bezüglich der wechselseitigen Angebote und Leistungserwartungen ausgehandelt werden. Die fünfte Phase bildet der Gesprächsabschluss, der das Ziel verfolgt, ein wechselseitiges Einverständnis für die Zukunft zu erzielen. Ausführlicher wird der Gesprächsleitfaden von Solga und Ryschka (2013) dargestellt.

#### **PHASE 1: Schaffen Sie den passenden Rahmen.**

##### – **Herzlich, offen und einladend**

- *„Ich möchte mit Ihnen gern darüber sprechen, wie Sie die Zusammenarbeit in den letzten Wochen (Monaten) erlebt haben. Dies insbesondere mit Blick auf die Veränderungen, die uns derzeit beschäftigen.“*

#### **PHASE 2: Verstehen Sie die Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen Ihres Mitarbeiters.**

##### – **Aktiv zuhören! Zeit zum Nachdenken geben! Nachfragen!**

##### – **Fragen Sie, wie Veränderungen bis heute erlebt werden.**

- *„Nicht jeder freut sich über die Veränderungen. Einige hatten und haben sogar richtig Ärger im Bauch. . . . Wie haben Sie die Situation erlebt? Und wie erleben Sie sie heute?“*

##### – **Fragen Sie nach Erwartungen und Angeboten des Mitarbeiters.**

- *„Mir ist es wichtig, dass die Beziehung zwischen Ihnen und mir bzw. Ihnen und der Firma gut ausbalanciert ist, damit beide Seiten zufrieden sind. Daher möchte ich mit Ihnen über die gegenseitigen Erwartungen sprechen. Was erwarten Sie von der Firma? Und was sind Sie bereit, einzubringen?“*

##### – **Fragen Sie nach erlebten Enttäuschungen (Verletzungen des psychologischen Kontrakts).**

- *„Welche Ihrer Erwartungen sind in den letzten Wochen erfüllt und welche sind enttäuscht worden? Was hätte ich als Führungskraft und was hätte die Firma insgesamt besser machen können?“*

##### – **Fassen Sie Erwartungen und Angebote nochmals zusammen. Stellen Sie sicher, dass Sie sie richtig verstanden haben.**

#### **PHASE 3: Vertreten Sie die Firmeninteressen.**

- **Eigene Erwartungen und Angebote vorstellen! Zum Nachfragen auffordern! Prüfen, ob Sie richtig verstanden worden sind.**
  - „Wir haben gerade Ihre Erwartungen und Angebote betrachtet, lassen Sie mich nun meine Erwartungen und Angebote bzw. die der Firma vorstellen. Ich würde gern mit den Erwartungen starten. Bitte unterbrechen Sie mich, wenn Sie Fragen haben . . .“
- **Diskutieren, wie gut Ihre Erwartungen mit den Angeboten des Mitarbeiters zusammenpassen.**
  - „Lassen Sie uns einmal prüfen, wie gut meine Erwartungen (die Erwartungen der Firma) zu Ihren Angeboten passen. Können Sie diese Erwartungen erfüllen? Was benötigen Sie, um diese Erwartungen erfüllen zu können (Ausrüstung, Informationen, Training, personale Unterstützung, etc.)?“
- **(Neue) Angebote des Unternehmens vorstellen! Welche Angebote sollen welche enttäuschten Erwartungen kompensieren?**
  - „Lassen Sie mich nun die Angebote unseres Unternehmens vorstellen. Sie äußerten die Erwartung . . . Ich glaube, diese wird von dem Angebot . . . abgedeckt.“
- **Wenn es Erwartungen gibt, die nicht erfüllbar sind, bringen Sie dies klar und deutlich zur Sprache. Erklären Sie, warum. Werben Sie für Verständnis. Prüfen Sie, welche Alternativangebote Sie an dieser Stelle machen können.**
  - „Sie haben die Erwartung . . . geäußert. Diese werden wir leider nicht erfüllen können, weil . . . Ich hoffe, Sie haben dafür Verständnis. Dafür können wir Ihnen Folgendes anbieten: . . . – Wie passend ist das für Sie?“
- **Sicherstellen, dass alle Erwartungen ‚versorgt‘ oder zumindest diskutiert werden.**
  - „Gibt es weitere Erwartungen von Ihrer Seite, die wir bisher noch nicht besprochen haben? Oder gibt es Erwartungen, die von unserer Seite noch nicht mit einem Angebot bedient werden?“

#### **PHASE 4: Handeln Sie einen neuen Kontrakt aus.**

- **Für beide Seiten eine passende Übereinkunft aushandeln! Zunächst die wechselseitigen Erwartungen und Angebote nochmals zusammenfassen!**
  - „Wir haben über gegenseitige Angebote und Erwartungen gesprochen. Wie gut ist für Sie die Passung insgesamt?“
- **Sollten einzelne Erwartungen Ihres Mitarbeiters noch nicht versorgt sein, drücken Sie Ihre Zuversicht aus, eine für beide Seiten insgesamt passende Lösung zu finden.**
  - „Mein Interesse ist es, unserer Zusammenarbeit eine stabile Basis zu geben. Welche Themen müssen wir dafür noch klären? Welche Erwartungen noch besprechen und aushandeln?“
- **Seien Sie kreativ beim Entwickeln von Alternativangeboten, um nicht-erfüllbare Mitarbeitererwartungen zu kompensieren. Orientieren Sie sich dabei an den Bedürfnissen und Interessen Ihres Mitarbeiters. Was ist diesem Mitarbeiter wichtig? Welches Angebot könnten Sie ihm demnach machen?**
- **Führen Sie das Gespräch mit Geduld weiter, bis Sie eine für beide Seiten gute Übereinstimmung gefunden haben (ggf. können Sie das Gespräch auch vertagen, damit beide Seiten noch einmal in sich gehen können).**
  - „Lassen Sie uns eine Lösung finden, die für beide Seiten passend ist. Wir haben festgestellt, dass wir einige Ihrer Erwartungen nicht erfüllen können. Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, welche Kompensationsmöglichkeiten es gibt, damit wir eine beiderseitige Zufriedenheit sicherstellen können. Was könnte ich Ihnen seitens der Firma noch anbieten?“
- **Erfragen Sie abschließend (nochmals) das Einverständnis des Mitarbeiters.**
  - „Wie gut passen unsere Absprachen nun für Sie? Wie zufrieden sind Sie damit?“

#### **PHASE 5: Unterstützen und begleiten Sie den Neustart.**

- **Prüfen Sie, welche Unterstützung Sie – aktuell und in den nächsten Wochen – noch geben können.**
  - „Was benötigen Sie noch von mir oder anderen, um auch weiterhin gute Arbeit machen zu können (Informationen, Training, Kontakte, etc.)?“
- **Reflektieren Sie das Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter nochmals inhaltlich und mit Blick auf den Prozess.**
  - „Wie haben Sie unser Gespräch erlebt? Was können wir beim nächsten Mal verbessern?“
- **Drücken Sie Ihre Zufriedenheit aus, eine Einigung erzielt zu haben. Bedanken Sie sich für die offene Diskussion.**
  - „Ich freue mich, dass wir hier eine für beide Seiten gute Lösung gefunden haben und freue mich auf unsere weitere Zusammenarbeit.“
- **Finden Sie einen verbindlichen und zuversichtlichen Abschluss.**

## 5 Fazit

Die Theorie des psychologischen Kontrakts und der Verletzung psychologischer Kontrakte erklärt, warum sich Prozesse des Wandels nachteilig auf die erlebte organisationale Bindung eines Mitarbeiters auswirken können. Zugleich lässt sich die Theorie nutzen, um Handlungsempfehlungen abzuleiten, wie sich Bindung präventiv und kurativ fördern bzw. aufrechterhalten lässt.

Aus den hier vorgestellten Leitmodellen resultiert ein interessantes Entwicklungsprogramm für Führungskräfte, das sich sowohl in Trainings als auch – eher reflexionsorientiert – in Coachings umsetzen lässt: die Führungskraft als Gestalter psychologischer Kontrakte. Ein solches Programm kann in besonderer Weise zur Vorbereitung auf das Thema ‚Führen im organisationalen Wandel‘ dienen.

## Literatur

- Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior, 72*, 143–158.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology, 90*, 629–643.
- Buckley, M. R., Mobbs, T. A., Mendoza, J. L., Novicevic, M. M., Carraher, S. M., & Beu, D. S. (2002). Implementing realistic job previews and expectation-lowering procedures: A field experiment. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 263–278.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386–400.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology* (Bd. 24, S. 71–130). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kickul, J. R. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics, 29*, 289–307.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E., & Woscheé, R. (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001). *Diagnostica, 53*, 97–108.
- McLean Parks, J., & Kidder, D. L. (1994). „Till death us do part . . .“ changing work relationships in the 1990s. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Hrsg.), *Trends in organizational behavior* (Bd. 1, S. 111–136). Chichester: Wiley.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513–563.
- Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag*. Göttingen: Hogrefe.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance. Its definition, its manifestations, and its causes. In R. J. Lewicki & R. J. Bies (Hrsg.), *Research on negotiation in organizations* (S. 3–27). Greenwich: JAI Press.

- Ryschka, J., Solga, M., & Wolf, A. (2011). Führungskräfteentwicklung im Rahmen eines Nearshoring-Projekts bei Clearstream. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3. Aufl., S. 489–504). Wiesbaden: Gabler.
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37, 167–182.
- Smither, J. W., & London, M. (Hrsg.). (2009). *Performance management: Putting research into action*. San Francisco: Wiley.
- Solga, M., & Ryschka, J. (2013). *Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern. Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung* (Reihe Performance Support, Bd. 1). Mainz: Verlag Dr. Jurij Ryschka.
- Solga, M., & Zettler, I. (im Review). *Felt Accountability as a constraint to workplace deviance: Mitigating the adverse effects of psychological contract breach*.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.