

Kommunikationszentrum der Sparkasse Hochrhein  
Waldshut, 26. Oktober 2017

**Mitarbeiter binden: psychologische Kontrakte gestalten**

# Zwei Funktionen von Mitarbeiterführung

## Performance Management

Aufgaben- und Ergebnisorientierung

### STEUERN

Mitarbeiter im Sinne der Ergebnisziele und Verhaltenserwartungen steuern

- Zielsetzung und Zielmessung
- Feedback und Beurteilung
- Leistungsorientiertes Belohnen

### BINDEN

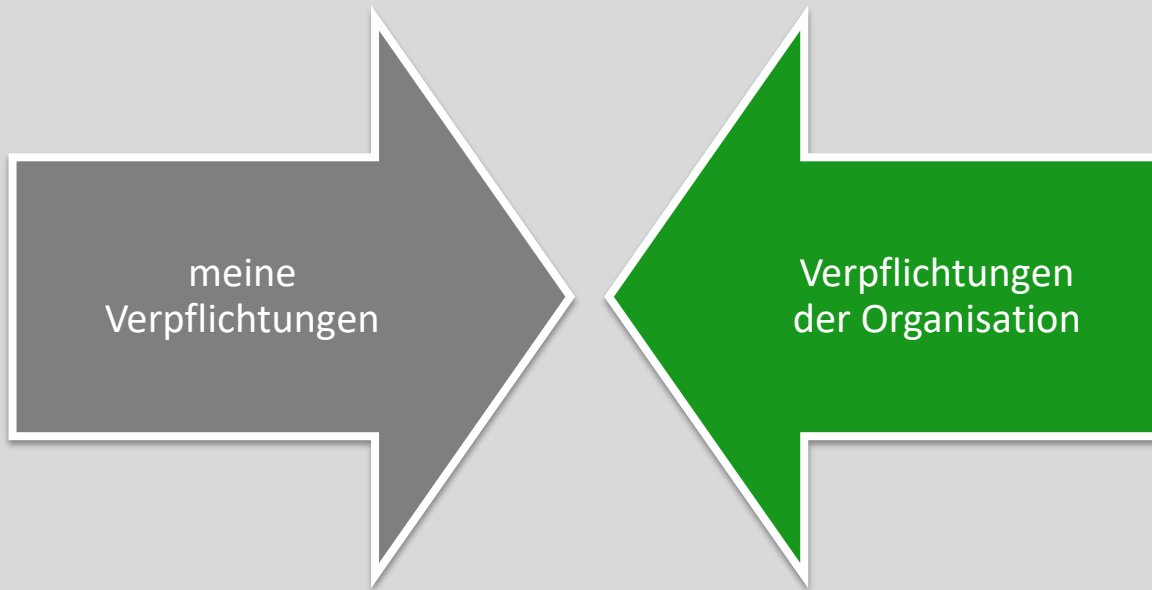
Affektive Bindung an die Ziele und Werte der Organisation fördern

- Gestaltung psychologischer Kontrakte
  - Erwartungen achten und gestalten
  - Fairness erlebbar machen
- Aufmerksamkeit
- Anerkennung
- Anregung

## Beziehungsmanagement

Mitarbeiter- und Beziehungsorientierung

# Der psychologische Kontrakt: 1. wechselseitige Verpflichtungen



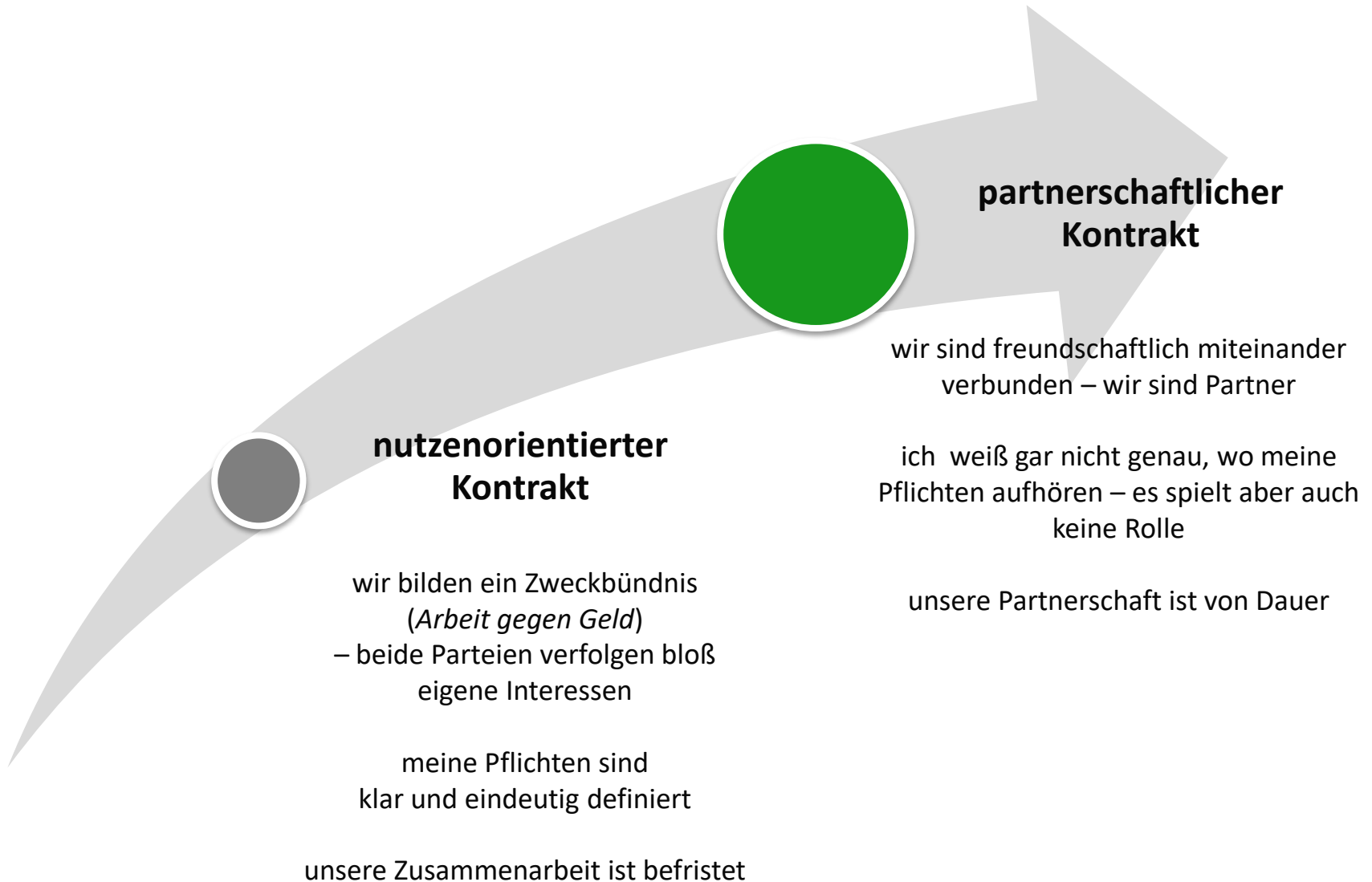
- sich loyal verhalten
- freiwillige Aufgaben übernehmen
- Kenntnisse und Fertigkeiten erweitern
- Überstunden machen
- gewissenhaft den Regeln folgen
- das Eigentum des Unternehmens achten
- Kollegen und Vorgesetzte unterstützen
- für das Unternehmen werben
- serviceorientiert denken und handeln

...

- Arbeitsplatzsicherheit garantieren
- leistungsorientiert bezahlen
- Karriere von MA systematisch planen u. fördern
- in Weiterbildung investieren
- Gesundheit fördern
- Entscheidungsspielräume gewähren
- Leistung wertschätzen (Lob)
- interessante Projekte bieten
- Verantwortung übertragen

...

## Der psychologische Kontrakt: 2. erlebte Beziehungsqualität



# Chancen und Risiken der zwei Arten psychologischer Kontrakte



## Chancen *partnerschaftlicher* Kontrakte: **Freiwilliges Arbeitsengagement**

- sich bei der Bearbeitung v. Aufträgen besonders engagieren
- besonders gewissenhaft arbeiten
- freiwillig Extra-Aufgaben übernehmen
- andere proaktiv unterstützen
- Ärgernisse gelassen ertragen
- aktiv zum öffentlichen Leben im Unternehmen beitragen
- für das Unternehmen werben



## Risiken *nutzenorientierter* Kontrakte: **Kontraproduktives Verhalten**

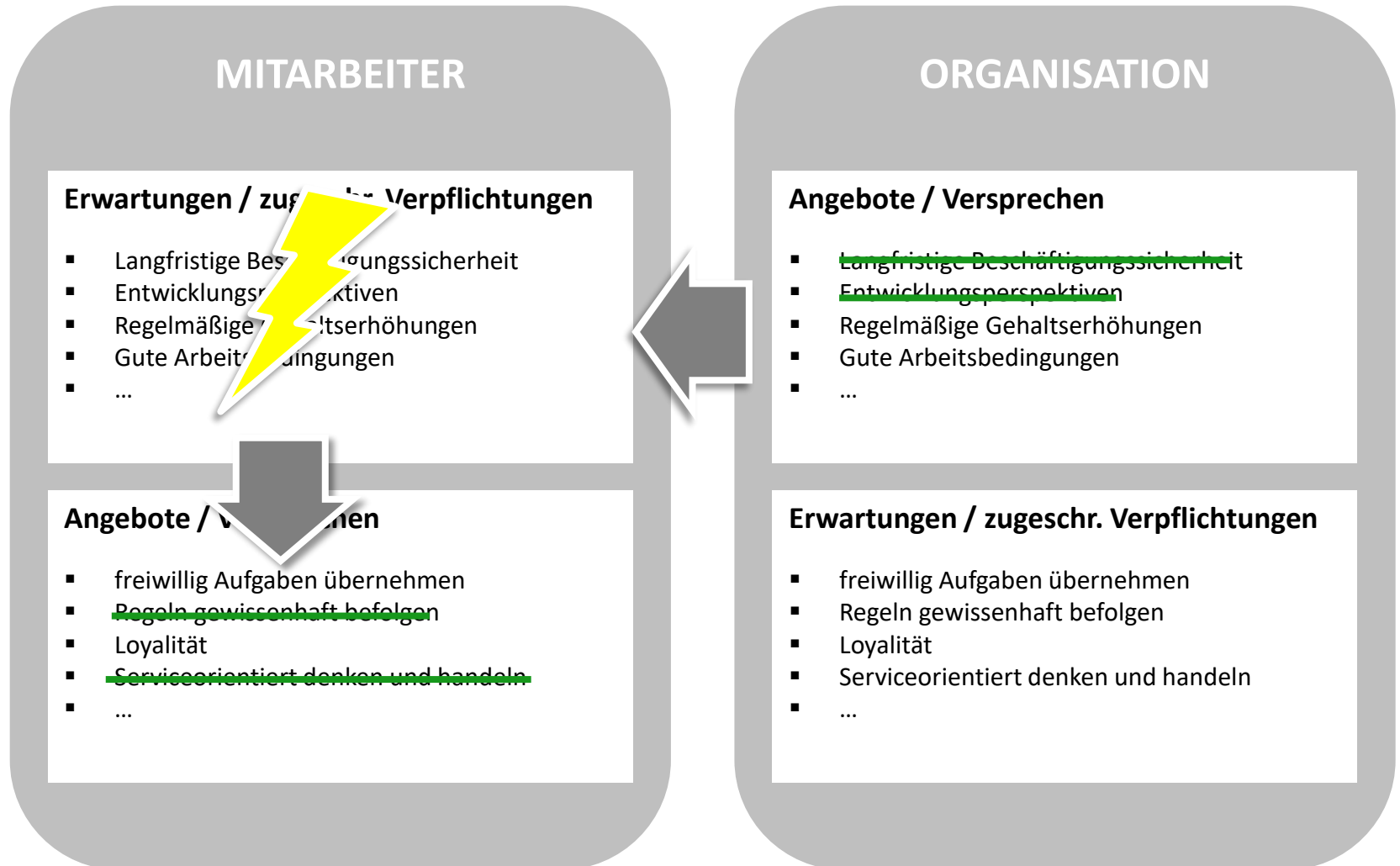
- Dienst nach Vorschrift machen
- Anstrengung zurückhalten
- schlechte Stimmung verbreiten
- Geheimnisse verraten
- Krankfeiern / Blaumachen
- Diebstahl, Betrug etc.

## Zwischenfazit

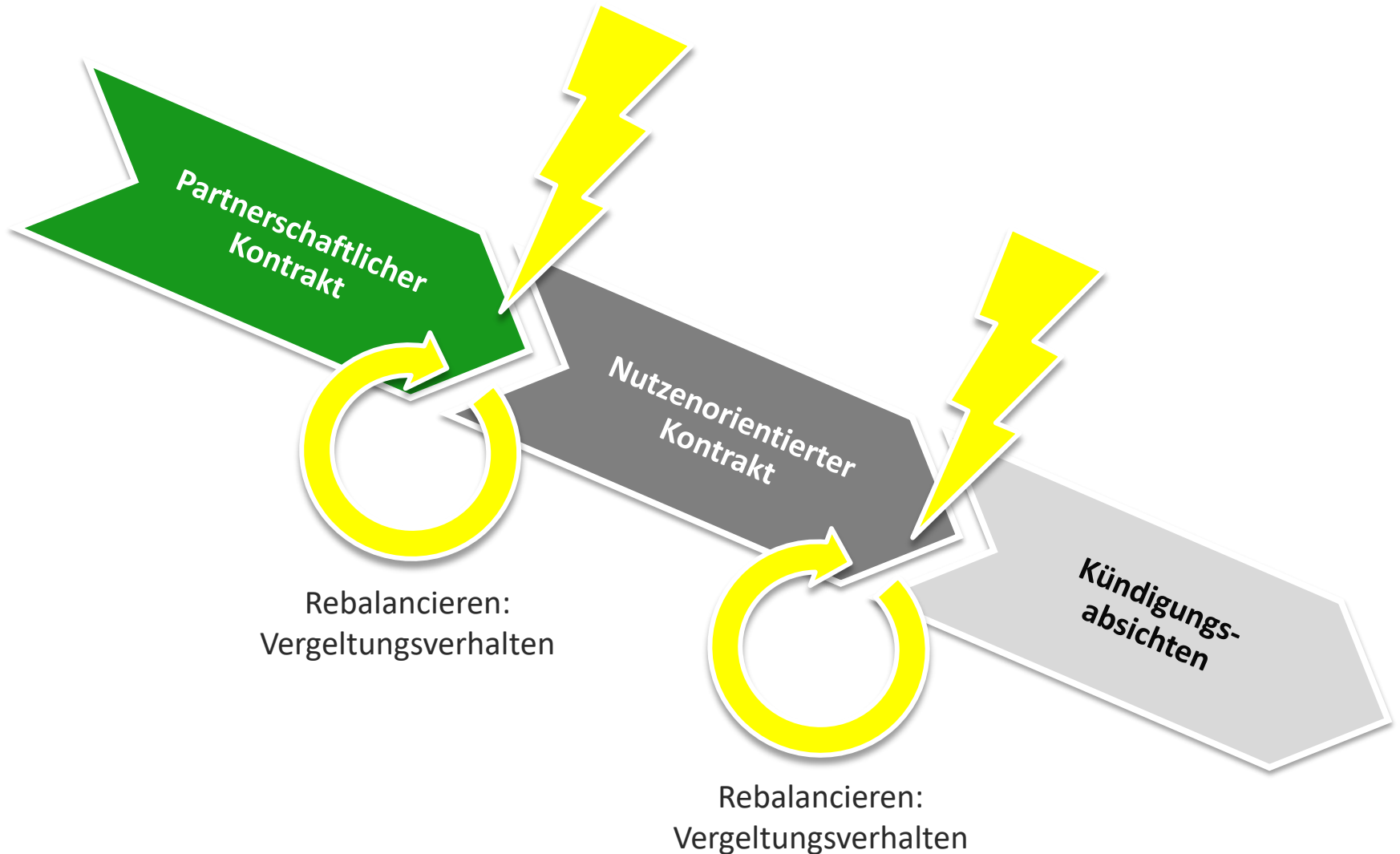
zentrale **Aufgabe von Führungskräften:**  
die **Gestaltung des psychologischen Kontrakts** mit zwei Zielen:

1. nutzenorientierte Kontrakte in partnerschaftliche überführen!
2. partnerschaftliche Kontrakte erhalten!

# Folgen erlebter Kontraktverletzungen: 1. Rebalancieren



## Folgen erlebter Kontraktverletzungen: 2. Neubewerten



# Psychologische Kontrakte gestalten

## Vorwärts-Strategien *präventiv*

- **1. Mitarbeitererwartungen gestalten**
  - a. realistische Vorschau geben
  - b. Übereinstimmung der wechselseitig erlebten Erwartungen bzw. Verpflichtungen prüfen und gestalten
- 2. Fairness erlebbar machen: Abweichungskredite aufbauen

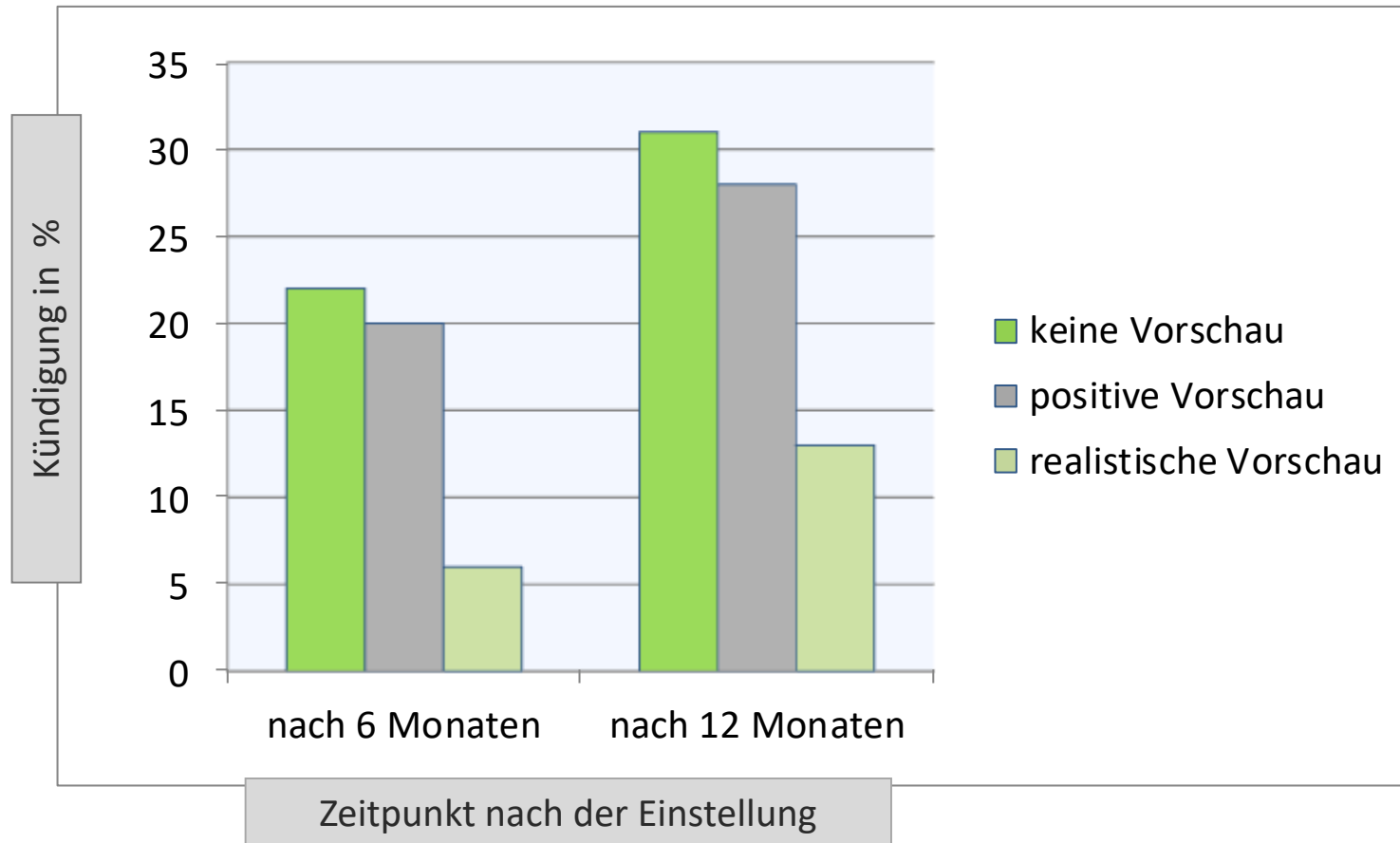
## Rückwärts-Strategien *„heilend“*

- 1. Fairness erlebbar machen: Kompensationseffekte nutzen
- 2. Kompensationsangebote machen
- 3. Den psychologischen Kontrakt (neu) aushandeln

## Erwartungen managen: realistische Vorschau

- Potenziellen Mitarbeitern eine **realistische** – d.h. **ungeschönte** – **Vorschau** geben auf
  - zukünftige Aufgaben und Herausforderungen
  - kulturelle Besonderheiten des Arbeitsumfelds
  - Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen sowie
  - organisationale Veränderungsprozesse
- Ziel: überhöhte Erwartungen und folglich das Risiko erlebten Kontraktbruchs *im Vorhinein* reduzieren (,Schutzimpfung‘)
- Realistische Vorschau erleichtert die Anpassung an schwierige Arbeitsbedingungen, **schützt vor Enttäuschungen** und verhindert ein frühes Ausscheiden

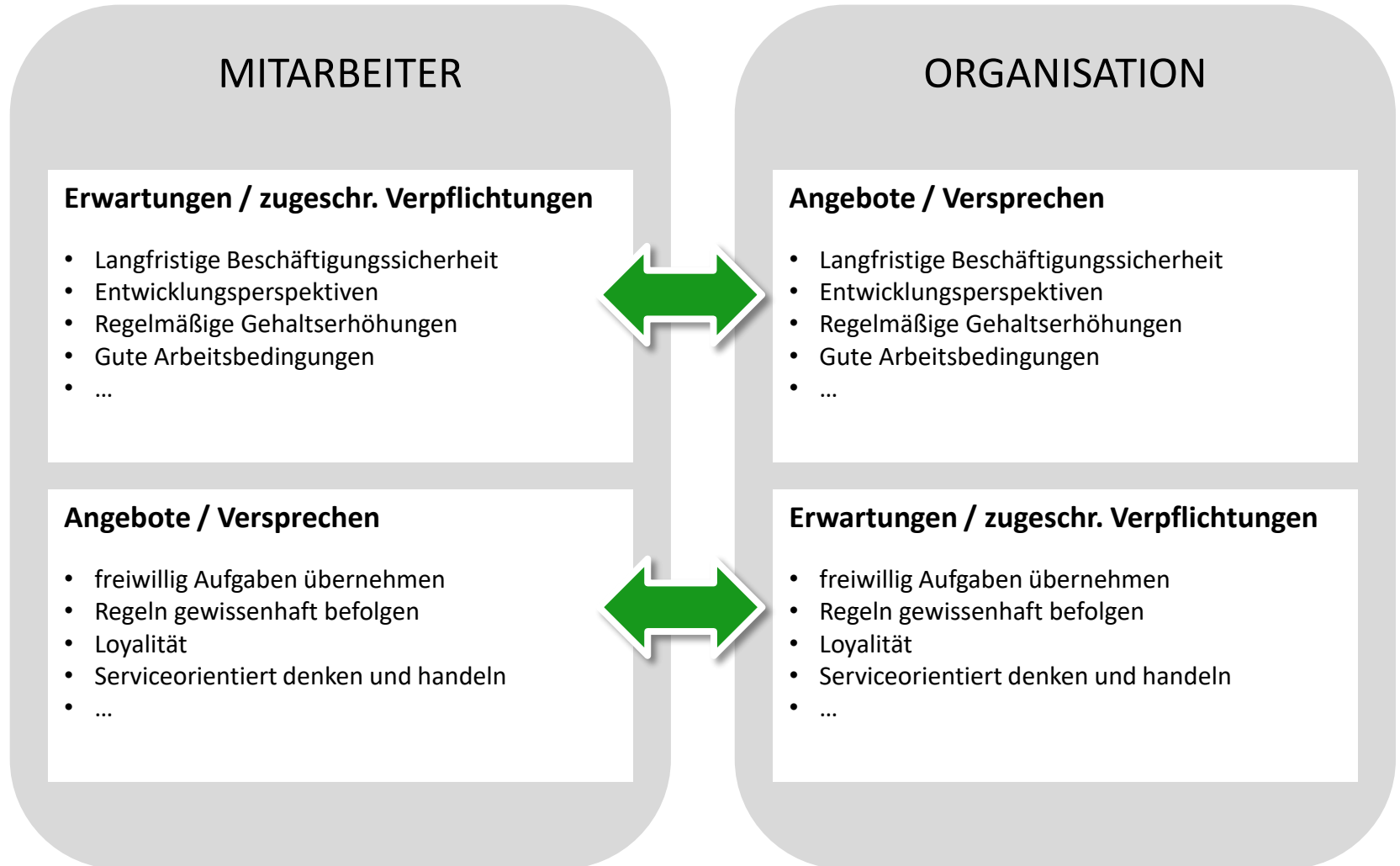
## Erwartungen managen: realistische Vorschau



# Handlungsempfehlungen

- Beschreiben Sie Ihre **Leistungserwartungen** genau! Beziehen Sie sich dabei nicht nur auf die klar definierten Arbeitsaufgaben, sondern auch auf die Bereiche
  1. erwartetes **Arbeitsengagement** (z.B. Zusatzaufgaben, Überstunden)
  2. erwartete **Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft** sowie
  3. erwartete **Eigeninitiative!**
- Informieren Sie realistisch über das **Arbeitsumfeld** – Ausstattung, Kollegen etc. – und die **besonderen Herausforderungen**, die sich hier ergeben!
- Informieren Sie realistisch über **Entwicklungsmöglichkeiten** und **Aufstiegschancen!**
- **Versprechen Sie nichts**, was Sie nicht halten können!

# Übereinstimmung wechselseitiger Angebote und Erwartungen prüfen und gestalten



## Handlungsempfehlung

- Prüfen Sie die **Übereinstimmung wechselseitiger Angebote und Erwartungen!**  
Bemühen Sie sich, im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen ein *gemeinsames* Verständnis hinsichtlich der wechselseitigen Verpflichtungen zu erreichen!

# Psychologische Kontrakte gestalten

## Vorwärts-Strategien *präventiv*

- 1. Mitarbeitererwartungen gestalten
  - a. realistische Vorschau geben
  - b. Übereinstimmung der wechselseitig erlebten Erwartungen bzw. Verpflichtungen prüfen und gestalten
- 2. Fairness erlebbar machen: Abweichungskredite aufbauen

## Rückwärts-Strategien *„heilend“*

- **1. Fairness erlebbar machen: Kompensationseffekte nutzen**
- 2. Kompensationsangebote machen
- 3. Den psychologischen Kontrakt (neu) aushandeln

# Fairness im Arbeitsleben

Bei der *Verteilung* von Belohnungen u. Ressourcen entspricht das *Ergebnis* diesen Kriterien:

1. Leistungsproportionalität
2. Bedarfsproportionalität
3. Übereinstimmung mit Versprechen (psych. Kontrakt)

Das Vorgehen im Entscheidungs*prozess* entspricht diesen Kriterien:

1. Unvoreingenommenheit des Entscheiders
2. Mitgestaltungsmöglichkeiten für Betroffene
3. Sinnvolle Entscheidungskriterien
4. Angemessene Kompetenz des Entscheiders
5. Einheitlichkeit bei gleichartigen Entscheidungsprozessen



Im *direkten Kontakt* werden Betroffene mit Wertschätzung behandelt:

1. Freundlichkeit u. positive Gesprächsatmosphäre
2. Leistung anerkennen, Kompetenzen wertschätzen
3. Enttäuschung und Verärgerung anerkennen
4. Selbstwert und Selbstwirksamkeit erhalten

Die *Begründung* v. Entscheidungen entspricht diesen Kriterien:

1. Glaubhaftes Bemühen um Transparenz
2. Logische Konsistenz und Nachvollziehbarkeit
3. Ausgewogenes Würdigen v. Argumenten pro und contra
4. Rechtzeitiges bzw. häufiges/kontinuierliches Informieren

# Fairnessmanagement

- Es ist nahezu unmöglich, nicht gegen erlebte *Verteilungsgerechtigkeit* zu verstoßen
  - ▶ Begrenztheit von Ressourcen
  - ▶ selbstdienliche Urteilstendenzen
- Es gilt aber: die Wahrscheinlichkeit, dass wir als Betroffene erlebte **Verteilungsungerechtigkeit akzeptieren**, steigt in dem Maße, wie es gelingt, das **Erleben der anderen Fairnessdomänen positiv zu gestalten!**



Siehe dazu u.a. Kickul (2001), McLean Parks & Kidder (1994), Skarlicki & Folger (1997)

# Handlungsempfehlungen

## Achten Sie auf Fairness im Entscheidungsprozess!

- Orientieren Sie sich an **Entscheidungskriterien**, die **jeder unabhängige Sachexperte ebenso anwenden** würde!
- Seien Sie bezüglich der Entscheidungskriterien **transparent**! Machen Sie Ihre **Prinzipienorientierung** deutlich!
- Beschreiben Sie den Entscheidungsprozess: **Wie genau sind Sie vorgegangen?**
- Entscheiden Sie **unvoreingenommen bzw. allparteilich**! Bevorzugen Sie niemanden, wenn diese Bevorzugung nicht vernünftig begründet werden kann! Lassen Sie ihre persönlichen Vorlieben beiseite!
- Lassen Sie betroffene Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen **zu Wort kommen**! Fordern Sie dazu auf, Lösungsvorschläge zu machen!
- Sollte es Entscheidungssituationen geben, die **häufig vorkommen**, dann seien Sie bei der Auswahl und Anwendung Ihrer **Entscheidungskriterien konsistent**! Machen Sie deutlich, dass Ihnen daran gelegen ist, konsistent zu entscheiden!
- Machen Sie deutlich, dass Sie bereit sind, **Fehlentscheidungen zu korrigieren**! Sollte sich eine Entscheidung tatsächlich als falsch erweisen, korrigieren Sie diese und erläutern Sie, warum!

# Handlungsempfehlungen

## Achten Sie auf Fairness in der Begründung von Entscheidungen!

- Informieren Sie die von einer anstehenden Entscheidung betroffenen Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen frühzeitig! Teilen Sie alle **relevanten Einzelheiten rechtzeitig** mit!
- Seien Sie **aufrichtig** und ehrlich, wenn es gilt, diese Entscheidung zu erklären!
- Erklären Sie Ihre Entscheidung – das Ergebnis und Ihr Vorgehen – gründlich! Machen Sie die **Entscheidungskriterien** und ihre **Entscheidungswege transparent**!
- **Prüfen** Sie, ob Ihre Entscheidungen als **nachvollziehbar** erlebt werden!
- Formulieren Sie ihre Erklärungen so, dass sie den persönlichen Anliegen und **Bedürfnissen** der betroffenen Mitarbeiter **entsprechen**!

## Achten Sie auf Fairness im direkten Kontakt!

- Behandeln Sie die von Ihrer Entscheidung betroffenen Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen **wertschätzend** und mit **Respekt**!
- Zeigen Sie **Verständnis** für den Ärger und die Enttäuschung der Betroffenen!
- **Unterlassen Sie Kommentare** und Bemerkungen, die das Anliegen, die Sorge und die Wahrnehmungen Ihrer Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen in Frage stellen oder ‚kleinreden‘!

# Psychologische Kontrakte gestalten

## Vorwärts-Strategien *präventiv*

- 1. Mitarbeitererwartungen gestalten
  - a. realistische Vorschau geben
  - b. Übereinstimmung der wechselseitig erlebten Erwartungen bzw. Verpflichtungen prüfen und gestalten
- 2. Fairness erlebbar machen: Abweichungskredite aufbauen

## Rückwärts-Strategien *„heilend“*

- 1. Fairness erlebbar machen: Kompensationseffekte nutzen
- **2. Kompensationsangebote machen**
- **3. Den psychologischen Kontrakt (neu) aushandeln**

# Wechselseitige Erwartungen klären und Kontrakte neu aushandeln — ein Mitarbeitergespräch in 5 Phasen

## 5 Gesprächsphasen

1. Rahmen schaffen
2. Bedürfnisse verstehen
3. Firmeninteressen vertreten
4. Neuen Kontrakt aushandeln
5. Neustart unterstützen

## ... und Ihre Haltung

- ▶ Einladender Gastgeber
- ▶ Interessierter Zuhörer
- ▶ Überzeugender Botschafter
- ▶ Kreativer Lösungsfinder
- ▶ Wertschätzender Unterstützer

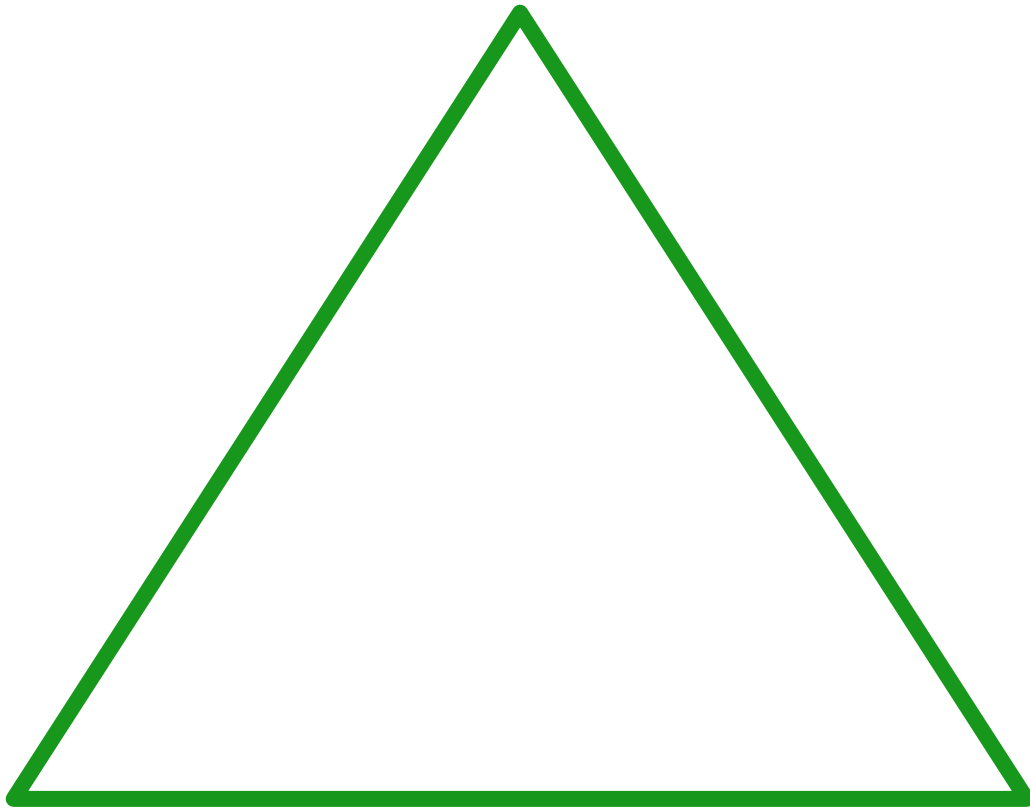
# Psychologische Kontrakte gestalten

## Vorwärts-Strategien *präventiv*

- 1. Mitarbeitererwartungen gestalten
  - a. realistische Vorschau geben
  - b. Übereinstimmung der wechselseitig erlebten Erwartungen bzw. Verpflichtungen prüfen und gestalten
- **2. Fairness erlebbar machen: Abweichungskredite aufbauen**

## Rückwärts-Strategien *„heilend“*

- 1. Fairness erlebbar machen: Kompensationseffekte nutzen
- 2. Kompensationsangebote machen
- 3. Den psychologischen Kontrakt (neu) aushandeln



## Reputation: Bereitschaft anderer, X zu vertrauen

### Treiber: positives Handeln

- **Aufmerksamkeit und Interesse** zeigen, sich kümmern
- Bei Schwierigkeiten **Unterstützung** anbieten
- Vorwürfe vermeiden, **Fehler verzeihen**
- **Begeisterung** teilen und andere anstecken
- **Sinn und Relevanz** der gemeinsamen Arbeit erlebbar machen
- **Wertschätzung** und Respekt vermitteln, **Vertrauen** und **Dankbarkeit** zeigen



### Erlebte Charakterstärke

- **Integrität:**  
„X ist ehrlich und pflichtbewusst“
- **Gutwilligkeit:**  
„X freundlich und hilfsbereit“
- **Effektivität:**  
„X ist diszipliniert, zielorientiert und ein guter Problemlöser“



### Abweichungskredit

- gegen die Erwartungen verstoßen dürfen, ohne bestraft zu werden

# Positives Führungshandeln in Organisationen

Aufmerksamkeit und Interesse zeigen, sich kümmern

Bei Schwierigkeiten Unterstützung anbieten

Vorwürfe vermeiden, Fehler verzeihen

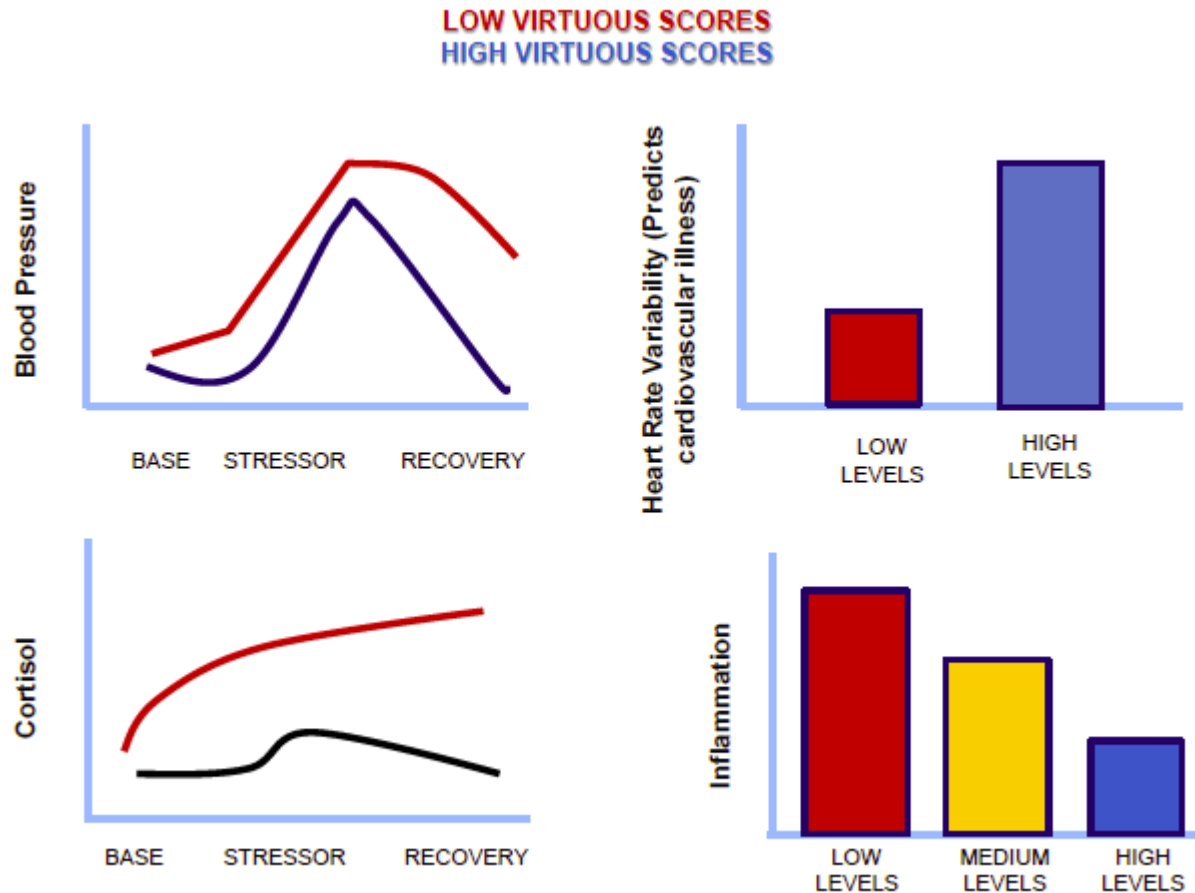
Begeisterung teilen und andere anstecken

Sinn und Relevanz der gemeinsamen Arbeit erlebbar machen

Wertschätzung und Respekt vermitteln, Vertrauen und Dankbarkeit zeigen

**Aufmerksamkeit – Anerkennung – Anregung**

# Wirkungen positiven Führungshandelns in Organisationen



\* Compassion, Gratitude, Love, Kindness, Forgiveness, Positive regard, etc.

# Wirkungen positiven Führungshandelns in Organisationen

Ergebnisse einer Studie zur **Verbesserung der organisationalen Effektivität durch Implementierung positiver Praktiken**; 29 Pflegeeinheiten mit 3.200 Pflegekräften (Cameron et al., 2011, Studie 2):

Kriterien organisationaler Effektivität	Zunahme innerhalb eines Zeitraums von 2 Jahren:
Zufriedenheit der Patienten	26%
Bereitschaft der Patienten, eine <b>Empfehlung</b> auszusprechen	26%
Bereitschaft der Pflegekräfte zur <b>aktiven Mitgestaltung</b>	38%
Erlebte <b>Unterstützung</b> durch Vorgesetzte	38%

3 x 2

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Falls Sie mehr wissen wollen:

**Solga**, M. (2016). Führen als Gestalten psychologischer Kontrakte. J. Felfe & R. Van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer.

## Falls Sie Kontakt aufnehmen wollen:

Prof. Dr. Marc Solga, Partner  
Obermann Consulting GmbH  
Agrippinawerft 10 | 50678 Köln  
[marc.solga@obermann-consulting.de](mailto:marc.solga@obermann-consulting.de)