

# PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE GESTALTEN, VERHALTEN STEUERN, LEISTUNG STEIGERN

Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung

LESEPROBE

Band 1

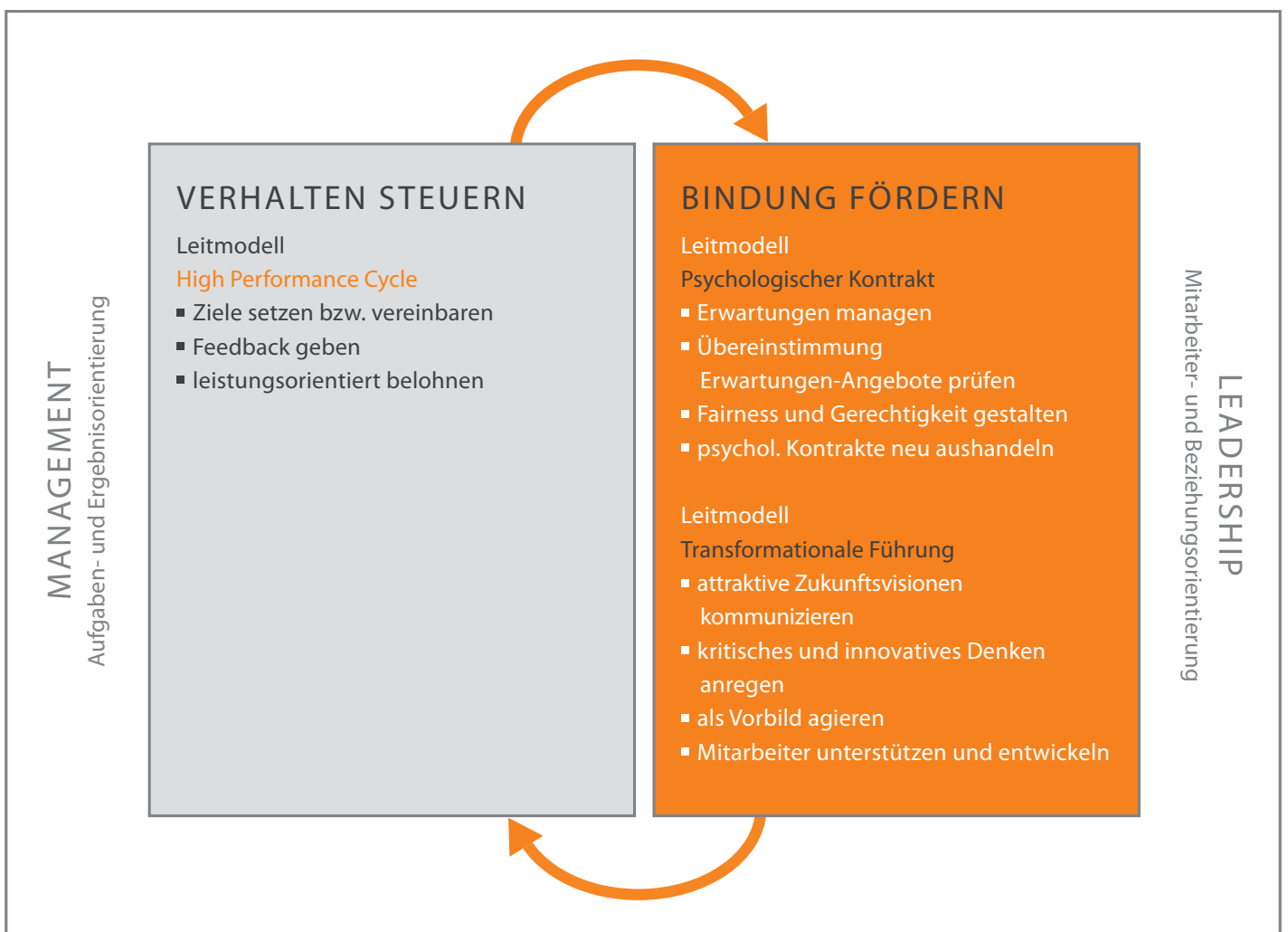
Reihe | Performance Support

Marc Solga und Jurij Ryschka

**REVLAG**  
DR. JURIJ RYSCHKA

### 3. BINDUNG FÖRDERN

Mitarbeiter- oder beziehungsorientiertes Führungsverhalten fördert und stärkt Commitment und Identifikation (Bindungsfunktion). Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der Theorie psychologischer Kontrakte und aus dem Modell transformationaler Führung.



### 3. BINDUNG FÖRDERN

Ziel des mitarbeiter- oder beziehungsorientierten Führens ist es, Bindung – d.h. Commitment und Identifikation – zu gestalten. Gemeint ist die erlebte Verbundenheit des Mitarbeiters mit der Arbeitseinheit oder Organisation, für die er tätig ist.

**Affektives Commitment und Identifikation.** Wir sprechen von affektivem Commitment, wenn die Zugehörigkeit zur Organisation von positiven Gefühlen begleitet ist (Zufriedenheit, Glück, Stolz etc.) und wenn es von großer persönlicher Bedeutung ist, 'Teil der Familie' zu sein (Van Dick, 2004). Die Unterscheidung zwischen Identifikation und affektivem Commitment ist recht akademisch. Der Identifikationsbegriff hebt das Bewusstsein gemeinsamer Werte, Ziele und Interessen hervor; der Begriff des affektiven Commitments betont die gefühlsmäßige Verbundenheit. Häufig werden die Begriffe gleichsinnig verwendet.

Organisationsbindung zu gestalten, ist insbesondere in Zeiten des organisationalen Wandels von großer Bedeutung (Van Dick, 2004). Denn wir sind eher bereit, Veränderungen mitzutragen, wenn ein hohes Maß an Verbundenheit besteht. Zugleich gefährden Veränderungsprozesse, die wir als nachteilig erleben, unsere Bindung an die Organisation und – damit verknüpft – unsere Bereitschaft, mit Engagement für die Organisation tätig zu sein. Deshalb benötigen Führungskräfte insbesondere in Zeiten des Wandels ein Programm, das hilft, Mitarbeiterbindung zu fördern (Bindungsfunktion von Führung).

**Zwei Leitmodelle können dabei behilflich sein:**

- Aus Sicht der Theorie psychologischer Kontrakte (Conway & Briner, 2005, 2009) ist unsere Verbundenheit und folglich unsere Bereitschaft, uns für die Organisation zu engagieren, abhängig davon, wie diese zu den Verpflichtungen steht, die wir ihr zuschreiben. Werden unsere Erwartungen geachtet? Und wie reagiert die Organisation, wenn unsere Erwartungen enttäuscht werden?
- Das Modell transformationaler Führung (Bass, 1999; Felfe, 2006) betont vier Aspekte, die dazu beitragen, Commitment und Identifikation von Mitarbeitern zu fördern: 1. attraktive Zukunftsvisionen kommunizieren; 2. Mitarbeiter ermutigen, kritisch und innovativ zu denken und zu handeln; 3. Ziele und Werte vorleben, an denen sich auch Mitarbeiter orientieren sollen (als Vorbild agieren); 4. auf Mitarbeiter eingehen und die individuelle Entwicklung von Mitarbeitern unterstützen.

Die nachfolgenden Kapitel 3.1 bis 3.5 erörtern die Idee, bindungsorientiertes Führen als ein Gestalten psychologischer Kontrakte zu begreifen. Kapitel 3.6 ist dem Konzept transformationaler Führung gewidmet. Aus beiden Leitmodellen lassen sich zahlreichen Handlungsempfehlungen ableiten.

### 3.1 PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE VERSTEHEN

Der psychologische Kontrakt beschreibt die wechselseitigen Verpflichtungen von Mitarbeiter und Organisation aus Sicht des Mitarbeiters. Psychologische Kontrakte können eher nutzenorientiert oder eher partnerschaftlich verfasst sein. Je größer die partnerschaftliche Qualität des Kontrakts, desto größer die Bereitschaft, sich freiwillig für die Organisation zu engagieren.



### 3.1 PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE VERSTEHEN

Die Theorie psychologischer Kontrakte liefert ein instruktives Programm für die Gestaltung von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Der psychologische Kontrakt beschreibt die wechselseitigen Verpflichtungen von Mitarbeiter und Organisation.

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sind Austauschbeziehungen, in denen die Partner Leistungen und Gegenleistungen tauschen (Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Der psychologische Kontrakt beschreibt – und zwar aus Sicht des Mitarbeiters! – wer in der gemeinsamen Austauschbeziehung zu welchen Leistungen verpflichtet ist.

Der psychologische Kontrakt umfasst:

- die Leistungsangebote bzw. Verpflichtungen des Mitarbeiters („Das werde ich für dich tun“),
- die Leistungserwartungen bzw. Verpflichtungen, die er der Organisation zuschreibt („Das sollst du für mich tun“).

Es handelt sich dabei nicht um einen schriftlichen Vertrag im rechtlichen Sinne – der psychologische Kontrakt existiert nur in der Vorstellung, er besteht aus Überzeugungen. Wir sprechen deshalb auch nicht von einem Vertrag, sondern von Kontrakt. Es ist der Katalog der wechselseitigen Verpflichtungen von Mitarbeiter und Organisation aus Sicht des Mitarbeiters (Conway & Briner, 2005, 2009; Raeder & Grote, 2012)

Inhalte des psychologischen Kontrakts: die Verpflichtungen der Organisation (Erwartungen des Mitarbeiters).

Die Inhalte psychologischer Kontrakte sind vielfältig und sehr individuell. Mit Blick auf die Verpflichtungen des Arbeitgebers existieren aber einige typische Erwartungsfelder (Kickul, 2001):

- |  |  |
|--|--|
| ■ angemessenes Gehalt                                  | ■ berufliche Aus- und Weiterbildung                          |
| ■ leistungsabhängige Vergütung                         | ■ Gelegenheit zur Persönlichkeitsentwicklung                 |
| ■ Urlaubsgeld  | ■ Gelegenheit, in der Arbeit neue Fertigkeiten zu entwickeln |
| ■ Beiträge zur Altersversorgung                        | ■ Karriereberatung und Mentoring                             |
| ■ Beiträge zur Gesundheitsfürsorge                     | ■ fachliche Schulungen, aufgabenspezifisches Training        |
| ■ Arbeitsplatzsicherheit                               | ■ Erstattung von Schul- bzw. Aus- und Weiterbildungskosten   |
| ■ flexible Arbeitszeiten                               | ■ Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten                   |
| ■ angemessene Ausstattung / Ausrüstung am Arbeitsplatz | ■ Anerkennung von Leistung und Erfolg                        |
| ■ genügend Ressourcen, um die Aufgaben zu bewältigen   | ■ annehmbare Arbeitsbelastung                                |
| ■ klar und eindeutig definierte Verantwortlichkeiten   | ■ sichere Arbeitsumgebung                                    |
| ■ steigende Verantwortung                              | ■ anspruchsvolle und interessante Aufgaben                   |
| ■ Beteiligung an Entscheidungsprozessen                | ■ sinnvolle Arbeit   |
| ■ Freiraum für Kreativität                             | ■ .....  |
| ■ Eigenständigkeit in der Arbeit                       |  |

### 3.1 PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE VERSTEHEN

**Übung.** Mit dieser (und den folgenden) Übungen wollen wir Sie für die Gestaltung psychologischer Kontrakte sensibilisieren. Lesen Sie die 26 zuvor aufgeführten Erwartungsfelder nochmals in Ruhe durch. Aus Ihrer Sicht: Welche der oben genannten Leistungen erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber? Kreuzen Sie die entsprechenden Aspekte an! Fehlt etwas, das noch genannt werden sollte? Nutzen Sie das freie Feld. Bei welchen Leistungen handelt es sich um explizite Versprechen? Markieren Sie nur diese Aspekte nochmals separat!

**Explizite Versprechen und implizit Erwartetes.** Nicht alle Verpflichtungen, die wir der Organisation – unserem Arbeitgeber – zuschreiben, beruhen auf expliziten Versprechen, die uns von unserem direkten Vorgesetzten oder Vertretern des höheren Managements gegeben wurden. Einiges erwarten wir, z. B. weil es bei unserem vorherigen Arbeitgeber üblich war. Oft basieren unsere Leistungserwartungen auch auf Informationen, die wir der Stellenausschreibung, der Website des Unternehmens oder dem Wirtschaftsteil unserer Tageszeitung entnommen haben. Manchmal entstehen die Leistungserwartungen durch Gespräche mit Kollegen – beim Mittagessen, in der Cafeteria oder auf dem Parkplatz. Häufig genügt auch eine Beobachtung: „Frau Müller darf früher nach Hause gehen, weil ihre Mutter im Krankenhaus liegt – dann werde ich das in einem solchen Fall wohl auch dürfen“. Es gilt also: Der psychologische Kontrakt enthält tatsächlich Versprochenes, aber auch ungefragt Erwartetes. In der Regel sind weder die expliziten Versprechen, noch die ungefragten Erwartungen rechtlich einklagbar – sie sind eben nicht Teil eines juristischen Vertrags.

**Inhalte des psychologischen Kontrakts: die Verpflichtungen des Mitarbeiters (Erwartungen der Organisation).**

Den Verpflichtungen, die wir der Organisation zuschreiben, stehen unsere eigenen Verpflichtungen gegenüber (Conway & Briner, 2005):

- Arbeitsaufträge zuverlässig erledigen
- Aufgaben übernehmen, die nicht in den vereinbarten Aufgabenbereich fallen
- 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
- .....

### 3.1 PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE VERSTEHEN

**Übung.** Lesen Sie die 12 beschriebenen Verpflichtungen nochmals in Ruhe durch. Aus Ihrer Sicht: Zu welchen der oben genannten Leistungen fühlen Sie sich Ihrem Unternehmen gegenüber verpflichtet? Kreuzen Sie die entsprechenden Aspekte an! Fehlt etwas, das noch genannt werden sollte? Nutzen Sie das freie Feld.

**Übereinstimmung wechselseitiger Erwartungen und Angebote.** Die beiden Listen wechselseitiger Verpflichtungen, die Sie bearbeitet haben, beschreiben Ihren psychologischen Kontrakt mit Ihrem aktuellen Arbeitgeber. Ein tragfähiger psychologischer Kontrakt entsteht, wenn die Leistungsangebote der Organisation mit den Leistungserwartungen des Mitarbeiters und umgekehrt die Leistungsangebote des Mitarbeiters mit den Leistungserwartungen der Organisation übereinstimmen (Kongruenz). Das Erleben von Kongruenz über einen längeren Zeitraum hinweg reduziert Unsicherheit und schafft Vertrauen (hier verstanden als die Überzeugung, mit einem zuverlässigen Partner zu kooperieren). Die erlebte Tragfähigkeit und Kongruenz der wechselseitigen Erwartungen wird umso größer sein, wie es den Partnern gelingt, explizit über wechselseitige Leistungserwartungen und -angebote zu sprechen und Vereinbarungen zu treffen.

**!** Nutzen Sie das Mitarbeitergespräch, um wechselseitige Erwartungen und Angebote zu erörtern! Sprechen Sie offen über diese Fragen:

- Was erwarten Sie von Ihrem Mitarbeiter?
- Welche Angebote wollen Sie im Gegenzug machen?
- Was erwartet Ihr Mitarbeiter von Ihnen?
- Welche Angebote will er im Gegenzug machen?
- Welche Verpflichtungen wollen Sie miteinander eingehen?

► Detaillierte Empfehlungen für das (Neu-)Aushandeln psychologischer Kontrakte finden Sie in Kapitel 3.5.

**Nutzenorientierte und partnerschaftliche Kontrakte.** Der psychologische Kontrakt kann zwei Qualitäten annehmen, die sich als nutzenorientiert (auch transaktional oder ökonomisch) und partnerschaftlich (relational) bezeichnen lassen (Conway & Briner, 2005; McLean Parks & Kidder, 1994).

- Im Falle eines nutzenorientierten Kontrakts erleben wir die Beziehung zu unserem Arbeitgeber als ein Zweckbündnis (vereinbarte Arbeitsleistung gegen Lohn) von begrenzter und in aller Regel eher kurzer 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.

### 3.1 PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE VERSTEHEN

- Im Falle eines partnerschaftlichen Kontrakts erleben wir die Beziehung zu unserem Arbeitgeber als 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 Vorbedingung für freiwilliges Arbeitsengagement (McLean Parks & Kidder, 1994; Schalk & Roe, 2007). Mitarbeiter mit partnerschaftlichen Kontrakten sind in besonderer Weise dazu bereit, sich eigenverantwortlich für die Interessen der Organisation einzusetzen, härter und gewissenhafter zu arbeiten als verlangt (also die sprichwörtliche Extrameile zu gehen), sich partnerschaftlich abzustimmen, Kollegen zu unterstützen und sich für ein gutes Betriebsklima einzusetzen – Dinge, die wir als Citizenship Behavior bezeichnen und die für den Erfolg einer Organisation von großer Bedeutung sind (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Daraus ergibt sich eine wichtige Handlungsempfehlung für Führungskräfte:

- ! Erhalten Sie partnerschaftliche Kontrakte und überführen Sie nutzenorientierte Kontrakte in partnerschaftliche!
- ! Werben Sie deshalb für ein partnerschaftliches Miteinander! Zeigen Sie Respekt, Wertschätzung, Verständnis und Interesse für Ihre Mitarbeiter! Seien Sie entgegenkommend!

Im nächsten Kapitel erfahren Sie, wie sich das Erleben einer Verletzung des psychologischen Kontrakts auf unsere Haltung zur Organisation und auf unser Arbeitsverhalten auswirkt.