

Integrative Mitarbeiterführung – der psychologische Vertrag



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Die Führung von Mitarbeitern ist ein Beziehungsgeschehen. Daher müssen bei den Führungsmethoden immer auch die Seiten aller Beteiligten Beachtung finden. Neben dem juristischen Arbeitsvertrag ist der psychologische Vertrag Teil des Beziehungsverhältnisses zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ein psychologischer Vertrag regelt die wechselseitigen Erwartungen wie loyales Verhalten, faire Behandlung usw., die im Arbeitsvertrag nur unzureichend berücksichtigt sind, sich aber entscheidend auf Engagement und Arbeitsleistung auswirken.

Führung als soziale Interaktion

Der Kommunikationswissenschaftler Watzlawick beschreibt mit dem 1. metakommunikativen Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“ die Unmöglichkeit der Nicht-Kommunikation in sozialen Feldern.ⁱ Jede Form der sozialen Interaktion ist Kommunikation. Diese Erfahrung machen auch viele Führungskräfte, die die Reflexionsfähigkeit der Geführten auf das eigene Führungsverhalten unterschätzen.ⁱⁱ Führungskräfte müssen sich daher als Vorbilder des Wertesystems verstehen - oder beispielhaft: Wer selbst nicht aufrichtig ist oder bei der Missachtung von Regeln erwischt wird, kann Aufrichtigkeit kaum bei Mitarbeitenden einfordern.

Werte dokumentieren, was in einer Gruppe oder Gesellschaft als wünschenswert angesehen wird (Ethik des Handelns). Doch wie gehen niedergeschriebene Werte in das tägliche Handeln über und führen letztlich zu einem „Überschreiben“ unerwünschter Annahmen (nach denen Mitarbeitende bewusst oder unbewusst handeln)? Der Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek liefert einen Erklärungszusammenhang mit seiner auf die Ökonomie übertragenen Goldenen Regel „Investiere in die Bedingungen einer gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“.

Ethik in der Führung

Wie bei allen Goldenen Regeln der Ethik wird auch hier die kritische Reflexion gefordert, den Eigennutz gegen das Gemeinwohl abzuwägen („Kann ich der Versuchung zum Wohle der Gemeinschaft widerstehen?“). Die Goldene Regel wird seit Jahrtausenden über alle Gesellschaften und Kulturen in unterschiedlichen Formulierungen überliefert. Im deutschen Sprachraum ist das Sprichwort bekannt „Was du nicht willst, dass man dir tu, das füge auch keinem anderen zu.“ Mit dem kategorischen Imperativ formulierte Emanuel Kant 1785 mit „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“ eine Version der Goldenen Regel, nach der jeder moralisch handelt, der sich nicht von sinnlichen Bestimmungsgründen leiten lässt, sondern seinen Pflichten (Sittengesetzen) folgt.

Die Ökonomische Ethik nach Suchanek erklärt das Sinnen nach moralischem Handeln damit, dass es für einen jeden selbst vorteilhaft ist. Denn das heutige Wirtschaften gelingt gemeinsam nur durch arbeitsteilige Kooperation, in denen jeder seine Interessen verwirklichen kann. Daher sind auch Wirtschaftsakteure bereit, sich freiwillig gesellschaftlichen Regeln zu unterwerfen. Verpflichtungen schränken zwar die Handlungsfreiheit ein, eröffnen aber Möglichkeiten, die ansonsten nicht verwirklicht werden könnten.

Dauerhafte Kooperation durch Vertrauen

„Niemand möchte mit einem Unternehmen kooperieren, das nicht vertrauenswürdig ist. Deshalb ist Vertrauenswürdigkeit die wichtigste ‚Ressource‘ für unternehmerische Wertschöpfung.“ⁱⁱⁱ Was für Business-Kontakte gilt, lässt sich auch auf die Führungsebene übertragen, bei der Führende die Geführten zu einer dauerhaften Kooperation bewegen wollen – die letztlich zu einem erhöhten Engagement führt. Diese Kontexte einer Kooperation („Bedingungen einer gesellschaftlichen Zusammenarbeit“) werden nach Suchanek dann erfolgreich gemanagt („zum gegenseitigen Vorteil“), wenn in diese investiert wird (z.B. Zeitaufwand, Glaubwürdigkeit). Ein Wirtschaftsakteur (Unternehmen, Führungskraft, Mitarbeiter etc.) handelt dann verantwortungsbewusst, wenn in einer Kooperation berechnete Vertrauenserwartungen erfüllt werden, also in die Vertrauenswürdigkeit investiert wird. Dies geschieht u.a. auch nach dem Motto: „Verspreche nichts, was du nicht halten kannst.“. Daher wird die Ökonomische Ethik auch als Vertrauensethik, Glaubwürdigkeitsethik oder Interaktionsethik bezeichnet. In Konsequenz sollten diejenigen Mitarbeiter auch belohnt werden, die kooperieren. Denn Kooperation ist letztlich die Voraussetzung zur Beherrschung von Komplexität im betrieblichen Alltag.^{iv}



Die wichtigsten Voraussetzungen zur Befolgung der Goldenen Regel nach Suchanek sind:^v

- die Bereitschaft jedes Einzelnen, Beiträge zur Zusammenarbeit zu leisten (Idee eines Konsens) und
- die Koordination dieser (investiven) Beiträge zur Erzielung von Vertrauenswürdigkeit, u.a. durch das Halten von Versprechen (Nicht-Opportunismus), Einhalten von Gesetzen, Schaffung glaubwürdiger Regeln und Standards,

einer Vertrauensatmosphäre und Investition in Humankapital (Weiterbildung, Motivation, Monitoring, Kommunikation, Coaching).

Personalführung als Management von Erwartungen

Somit gehört zur Personalführung insbesondere das Management von Erwartungen. Etabliert hat sich in diesem Zusammenhang der Begriff des Psychologischen Vertrags, der auf die wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden fokussiert und diese insbesondere bei sich ändernden Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt rückt. ^{vi} Der Psychologische Vertrag ist kein Vertrag im juristischen Sinne, wie der Arbeitsvertrag. Aber „die versprechensbasierten Erwartungen beeinflussen das Mitarbeiterverhalten ebenso wie die arbeitsvertragsbasierten Erwartungen“ ^{vii}, hinsichtlich vertraglich vereinbarter Entgeltzahlung, Urlaubsregelung, Arbeitsinhalte, Arbeitszeiten, Vertraulichkeit etc. Vertragliche Bedingungen stellen Versprechungen für die Zukunft dar, sind aber im Falle des psychologischen Vertrags nicht einklagbar.

Die Gestaltung eines Psychologischen Vertrags setzt auf gegenseitige Transparenz, wobei besonders zu berücksichtigen sind: ^{viii}

- die Wechselseitigkeit, d.h. die Führungskraft darf nicht nur einseitig versprechensbasierte Erwartungen in Richtung Mitarbeitende formulieren;
- die subjektive Deutung, d.h. die selektive Wahrnehmung und subjektive Interpretation von Ereignissen, Situationen oder Symbolen muss bewusst berücksichtigt werden, damit nicht unbegründet ein Vertragsbruch angenommen wird;
- die dynamische Anpassung, d.h. neue Arbeits- und Führungssituationen erfordern auch neue Absprachen.

Investieren die Vertragspartner (Führende ↔ Geführte) in die Kooperation, schafft eine Erfüllung oder Übererfüllung des psychologischen Vertrags das gewünschte (gegenseitige) Vertrauen. Eine Untererfüllung führt zu einem wahrgenommenen Vertrauensbruch. Die Reaktionen können sehr unterschiedlich sein, je nachdem ob die Versprechungen absichtlich nicht eingehalten wurden (Verletzung der Goldenen Regel von Suchanek) oder unabsichtlich, was sich zumeist auf ein Missverständnis gründet. Im ersten Fall ist ein dauerhafter Vertrauensbruch nicht auszuschließen, der zweite Fall ist gegebenenfalls noch heilbar. Auf die Verletzung des psychologischen Vertrages gibt es unterschiedliche Reaktionsmuster: Beteiligten handeln entweder offen oder verdeckt sowie konstruktiv heilend oder destruktiv zerstörerisch.

für weitere Informationen:

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH, Berlin
 michael@schaffner.de • www.schaffner.de

-
- i Vgl. Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. (2011): Menschliche Kommunikation; 12. Aufl., Verlag Hans Huber, Bern, S. 58ff.
- ii Vgl. Schaffner, M. (2015): Motivation und Führung; in: Wagner, D. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalmanagement, Haufe Verlag, Freiburg, S. 521-592.
- iii Suchanek, A. (2011): Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser: Was bedeutet Verantwortung?; 9. Fachsymposium des Roman-Herzog-

-
- Instituts, München, 24.11.2011, Abruf von www.romanherzoginstitut.de am 19.05.2015
- iv Vgl. Morieux, Y. / von der Linden, C. / Strack, R. (2015): Six Simple Rules - Wie sich Komplexität managen lässt, ohne kompliziert zu werden; in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), Jhg. 84, Heft 1/2015 (S. 10-15), S. 14.
- v Vgl. Nietsch-Hach, C. (2014): Ethisches Verhalten in der modernen Wirtschaftswelt; Verlag UTB, Konstanz/München, S. 107.
- vi Vgl. Raeder, S. / Grote, G. (2001): Flexibilität ersetzt Kontinuität - Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität; in: Arbeit, Jhg. 10, Heft 3/2001 (S. 352-364), S. 353f.
- vii Huf, S. (2011): Personalmanagement als Erwartungsmanagement - Der Psychologie Vertrag; in: Personalführung, Jhg. 44, Heft 2/2011 (S. 28-35), S. 30.
- viii Vgl. ebd. S. 32f.