

»practices«
Whitepaper #07

FÜHREN ALS GESTALTEN PSYCHOLOGISCHER KONTRAKTE

Die wechselseitigen Erwartungen
in Balance bringen

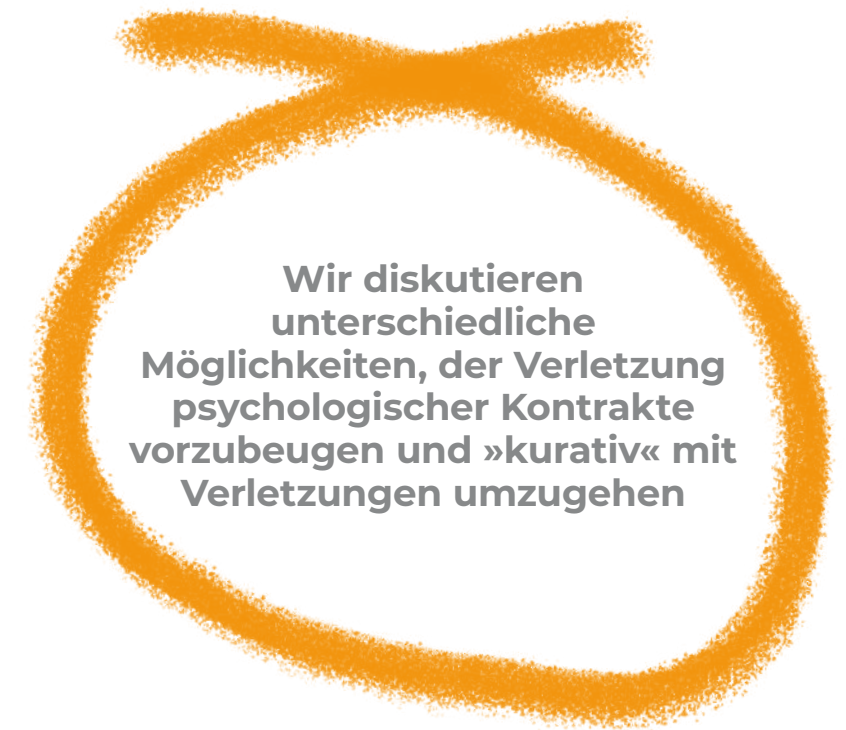
Marc Solga

Inhalt

- 3 Einleitung
- 4 Psychologischer Kontrakt: Was ist damit gemeint?
- 8 Die Verletzung psychologischer Kontrakte: Was sind die Folgen?
- 10 Psychologische Kontrakte gestalten: Was sind bewährte Praktiken?
- 17 Fazit
- 18 Referenzen

Was bringt es dir, dieses Whitepaper zu lesen?

- Aus Sicht vieler Mitarbeiter:innen kommt es in Veränderungsprozessen besonders häufig zur **Verletzung psychologischer Kontrakte**, also dazu, dass die Organisation die ihr zugeschriebenen Erwartungen oder Verpflichtungen enttäuscht. Solche Verletzungen können starke Treiber für Unzufriedenheit, verminderte Bindung und Rückzug sein.
- Hier stellen wir dir **Werkzeuge und Aktivitäten** zur Gestaltung psychologischer Kontrakte vor. Diese lassen sich in zwei Bereiche untergliedern: Erwartungen managen und Fairness erlebbar machen.
- Insgesamt zeigt dir dieser Beitrag, warum es wichtig ist, in der Beziehung zu Mitarbeitenden auf das **Gleichgewicht von Geben und Nehmen** zu achten, und wie es Dir als Führungskraft gelingen kann, dieses Gleichgewicht zu erhalten.



Einleitung

In Veränderungsprozessen ist die Wahrscheinlichkeit, psychologische Kontrakte zu verletzen, besonders hoch. Denn aus Sicht betroffener Mitarbeiter:innen sind Phasen des Wandels oftmals verbunden mit **enttäuschten Erwartungen** und einer negativen Veränderung der **persönlichen Bilanz von Geben und Nehmen**. Unzufriedenheit, Verminderung des organisationalen Commitments, Vertrauensverlust, Kündigungsabsichten und ein Weniger an aufgabenspezifischer Leistung und freiwilligem Arbeitsengagement können die Folge sein.

Das Whitepaper* zeigt dir, wie du die Theorie der psychologischen Kontrakte nutzen kannst, um Spannungen im Kontakt zu Mitarbeitenden und insbesondere in **Veränderungsprozessen** besser zu verstehen. Die Kernbotschaft: Führungskräfte müssen **aktive Gestalter psychologischer Kontrakte** sein – insbesondere in Phasen des Wandels. Wir diskutieren unterschiedliche Möglichkeiten, der Verletzung psychologischer Kontrakte vorzubeugen und »kurativ« mit Verletzungen umzugehen.

* Eine ausführlichere Variante dieses Artikels findet sich hier: Solga, M. (2023). Die wechselseitigen Erwartungen in Balance bringen: Führen als Gestalten psychologischer Kontrakte. In J. Felfe & R. Van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (2., vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Psychologischer Kontrakt: Was ist damit gemeint?

Seit vielen Jahren hat die Theorie psychologischer Kontrakte einen festen Platz in der Arbeits- und Organisationspsychologie (Coyle-Shapiro, Pereira Costa, Doden & Chang, 2019). Das Konzept umfasst zweierlei: das Erleben wechselseitiger Verpflichtungen und ferner das Erleben von Beziehungsqualität. Im Mittelpunkt steht das Phänomen der Verletzung psychologischer Kontrakte und der Folgen, die sich daraus insbesondere mit Blick auf die organisationale Bindung der Mitarbeitenden ergeben (Topa, Aranda-Carmena & De-Maria, 2022).

Erleben wechselseitiger Verpflichtungen

Manche Erwartungen sind so stark, dass wir sie als Verpflichtungen erleben –

Verpflichtungen, an die wir selbst gebunden sind, und solche, die wir unseren Partnern zuschreiben. Diese Verpflichtungen entstehen durch Versprechen, die wir einander geben (**explizite Versprechen**). Oftmals glauben wir aber auch nur, ein Versprechen erhalten zu haben, während es in Wirklichkeit aus einer Beobachtung oder einer Vorerfahrung abgeleitet ist (**implizite Versprechen**). Das Konzept des psychologischen Kontrakts umfasst das **Insgesamt der wechselseitigen Verpflichtungen**, die wir einerseits uns selbst und andererseits unserer Führungskraft bzw. der Organisation als Arbeitgeberin zuschreiben (siehe Abbildung 1).

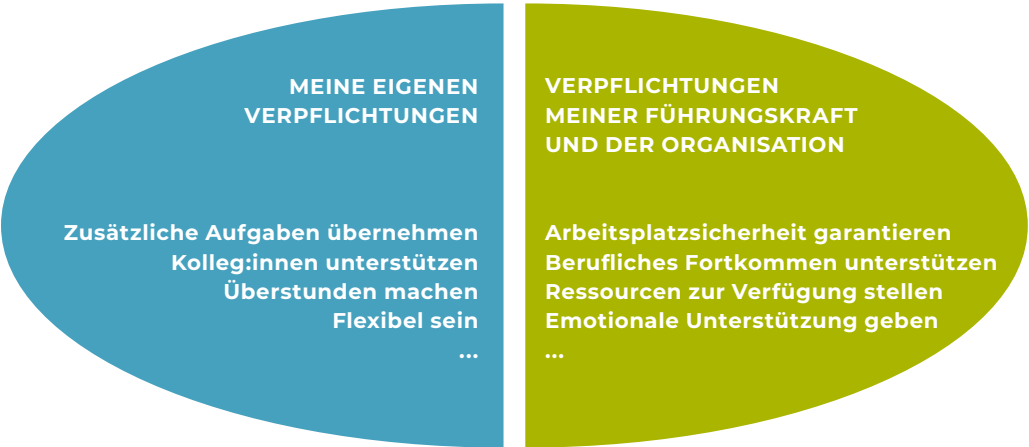


ABBILDUNG 1: DER PSYCHOLOGISCHE KONTRAKT: WECHSELSEITIGE VERPFLICHTUNGEN



Das Set der starken Erwartungen, die den psychologischen Kontrakt konstituieren, ist sehr individuell. Mit Blick auf die Verpflichtungen, die Mitarbeiter:innen ihrer Führungskraft bzw. Organisation zuschreiben, existieren aber einige typische Erwartungsfelder.

Du kannst folgende Liste nutzen, um dir über deine eigenen Erwartungen als Mitarbeitende:r klar zu werden bzw. die Erwartungen deiner eigenen Mitarbeitenden zu reflektieren (Abbildung 2):

Starke Erwartungen reflektieren

Welche der folgenden Punkte stellen **starke Erwartungen** oder **gar Verpflichtungen** dar, die Du Deiner Führungskraft bzw. Organisation als Arbeitgeberin zuschreibst? Markiere die entsprechenden Kästchen. Gib anschließend für die markierten Erwartungen an, wie sehr Du diese als erfüllt erlebst. Nutze die 5-stufige Skala auf der rechten Seite.

☐ Angemessenes, d.h. branchen- und positionsübliches Gehalt	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Leistungsabhängige Vergütung	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Urlaubsgeld	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Beiträge zu Gesundheitsfürsorge und Altersversorgung	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Arbeitsplatzsicherheit	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Flexible Arbeitszeiten	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Angemessene technische Ausstattung am Arbeitsplatz	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Genügend Ressourcen (Zeit, Budget, Informationen, Unterstützung), um die Arbeit zu bewältigen	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Klar und eindeutig definierte Verantwortlichkeiten	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Sinnvolle Arbeit	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Beteiligung an Entscheidungsprozessen	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Freiraum für Kreativität	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Eigenständigkeit in der Arbeit	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Berufliche Aus- und Weiterbildung (bezogen auf die Profession)	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Gelegenheit zur Persönlichkeitsentwicklung	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Karriereberatung und Mentoring	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Fachliches Training (bezogen auf ganz konkrete Aufgaben)	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Erstattung von Schul- bzw. Aus- und Weiterbildungskosten	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Anerkennung von Leistung und Erfolg	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Annehmbare Arbeitsbelastung	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Sichere Arbeitsumgebung (bezogen auf Unfall- und Gesundheitsgefahren)	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Anspruchsvolle und interessante Aufgaben	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Gelegenheit, in der Arbeit selbst neue Fertigkeiten zu entwickeln	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Zunehmende Verantwortung	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Offene Kommunikation	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Wertschätzung im Umgang miteinander	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Unterstützung bei Lebensgestaltung im Sinne von Work-Family-Integration	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Konstruktiver Umgang mit Fehlern	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt
☐ Rücksichtnahme und Hilfe bei privaten Herausforderungen	Gar nicht erfüllt	1	2	3	4	5	Voll erfüllt

Was noch?

ABBILDUNG 2: PSYCHOLOGISCHER KONTRAKT: WECHSELSEITIGE VERPFLICHTUNGEN, MITARBEITENDEN-PERSPEKTIVE



Für eine Reflexion der **starken Erwartungen, die Führungskräfte und Organisationen an ihre Mitarbeiter:innen haben**, hat sich folgende Liste bewährt (Abbildung 3):

Deine Erwartungen als Führungskraft reflektieren

Welche der folgenden Punkte stellen starke Erwartungen dar, die Du als Führungskraft bzw. die Organisation als Arbeitgeber:in an Deine/n Mitarbeiter:in hat?

»Liefere«: aufgabenbezogene Leistung	»Sich-Engagieren«: kontextbezogene Leistung	»Wachse«: Lernen und adaptive Leistung
• Zielerreichung: Vereinbarte Ergebnisse liefern • Zuverlässige Ausführung: Aufgaben, Routinen und Pläne ausführen gemäß Vorgaben bzw. Vereinbarung	• Rücksichtnahme: Rücksichtsvoll und höflich mit anderen zusammenarbeiten, Konflikte vermeiden • Hilfsbereitschaft: Andere unterstützen, ohne sofort eine Gegenleistung zu erwarten • Gewissenhaftigkeit: Sich in puncto Einsatz und Sorgfalt besonders engagieren, Verantwortung und zusätzliche Aufgaben übernehmen • Gelassenheit: Konstruktiv und guter Stimmung bleiben in schwierigen, spannungsvollen Phasen der (Zusammen-) Arbeit • »Bürgertugend«: Sich am »öffentlichen Leben« der Organisation beteiligen und dieses mitgestalten • Eigeninitiative: Selbstgestartet Verbesserungsvorschläge machen und Probleme lösen; selbstgestartet Chancen nutzen	• Lernen: Stetes Dazulernen, um sich an kontinuierliche Veränderungen anzupassen • Agilität: Flexibel und schnell auf disruptive und neuartige Herausforderungen reagieren
Was ist Dir diesbezüglich wichtig? Definiere möglichst konkret. Wie stark sind deine Erwartungen erfüllt?	Was ist Dir diesbezüglich wichtig? Definiere möglichst konkret. Wie stark sind deine Erwartungen erfüllt?	Was ist Dir diesbezüglich wichtig? Definiere möglichst konkret. Wie stark sind deine Erwartungen erfüllt?

ABBILDUNG 3: PSYCHOLOGISCHER KONTRAKT: WECHSELSEITIGE VERPFLICHTUNGEN, ORGANISATIONSPERSPEKTIVE

Erlebte Beziehungsqualität

Zugleich umfasst das Konzept des psychologischen Kontrakts auch die **erlebte Qualität der Beziehung** zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft bzw. Organisation. Dabei werden zwei Beziehungsqualitäten unterschieden, die wir als **transaktional und partnerschaftlich** bezeichnen (Conway & Briner, 2005; McLean Parks & Kidder, 1994; Tabelle 1):

TRANSAKTIONALER KONTRAKT	• Credo: »Wir sind ein Zweckbündnis, in dem jeder nur auf sich achtet.« • Partner sind fokussiert auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen • Mitarbeiter:in erlebt exakte und statische Verantwortlichkeiten • Beziehung eher kurzfristig und zeitlich begrenzt
PARTNERSCHAFTLICHER KONTRAKT	• Credo: »Wir sind Partner, die aufeinander achten.« • Partner sind auch fokussiert auf Bedürfnisse des Gegenübers • Mitarbeiter:in erlebt diffuse und dynamische Verantwortlichkeiten • Beziehung langfristig bzw. unbefristet

TABELLE 1: ZWEI QUALITÄTEN DES PSYCHOLOGISCHEN KONTRAKTS

Warum ist diese Unterscheidung so wichtig? Partnerschaftliche Kontrakte sind eine Vorbedingung für **freiwilliges Arbeitsengagement** (McLean Parks & Kidder, 1994; Schalk & Roe, 2007). Das heißt: Mitarbeiter:innen mit partnerschaftlichen Kontrakten sind in besonderer Weise dazu bereit, die sprichwörtliche »Extrameile« zu gehen, sich für ein gutes Team- und Betriebsklima einzusetzen, proaktiv Probleme zu lösen und Chancen zu nutzen, Rücksicht auf andere zu nehmen und diese zu unterstützen. Kurz: Sie sind bereit, sich freiwillig für die Organisation und ihre Ziele zu engagieren.

Daraus ergibt sich eine wichtige Handlungsempfehlung für Führungskräfte: Es gilt, partnerschaftliche Kontrakte zu pflegen!

Die Verletzung psychologischer Kontrakte: Was sind die Folgen?

Wir sprechen von einer »Verletzung des psychologischen Kontrakts«, wenn Mitarbeitende eine **Enttäuschung ihrer starken Erwartungen** bzw. der Verpflichtungen erleben, die sie ihrer Führungskraft bzw. Organisation zuschreiben. Mit dieser Enttäuschung geht das Erleben eines **Ungleichgewichts von Geben und Nehmen** zu unseren Lasten einher. Dies erzeugt Ärger und ferner den Wunsch, das verlorene Gleichgewicht wiederherzustellen. Erlebte Kontraktverletzungen sind besonders wahrscheinlich, wenn

- die Organisation ihre **Leistungsanforderungen** verändert,
- knappe **Ressourcen und**

Belohnungen neu oder anders verteilt werden,

- in Veränderungsprozessen (Restrukturierungen, Fusionen etc.) angestammte **Privilegien, Handlungsspielräume und Einflussbereiche** beschnitten werden.

Eine unmittelbare Folge erlebter Kontraktverletzungen besteht darin, dass Mitarbeiter:innen eine **Neubewertung ihrer Beziehung** zur Führungskraft bzw. Organisation vornehmen (McLean Parks & Kidder, 1994). Dann kann aus einem partnerschaftlichen Kontrakt ein transaktionaler werden – die Beziehung zur Organisation verschlechtert sich (Abbildung 4).

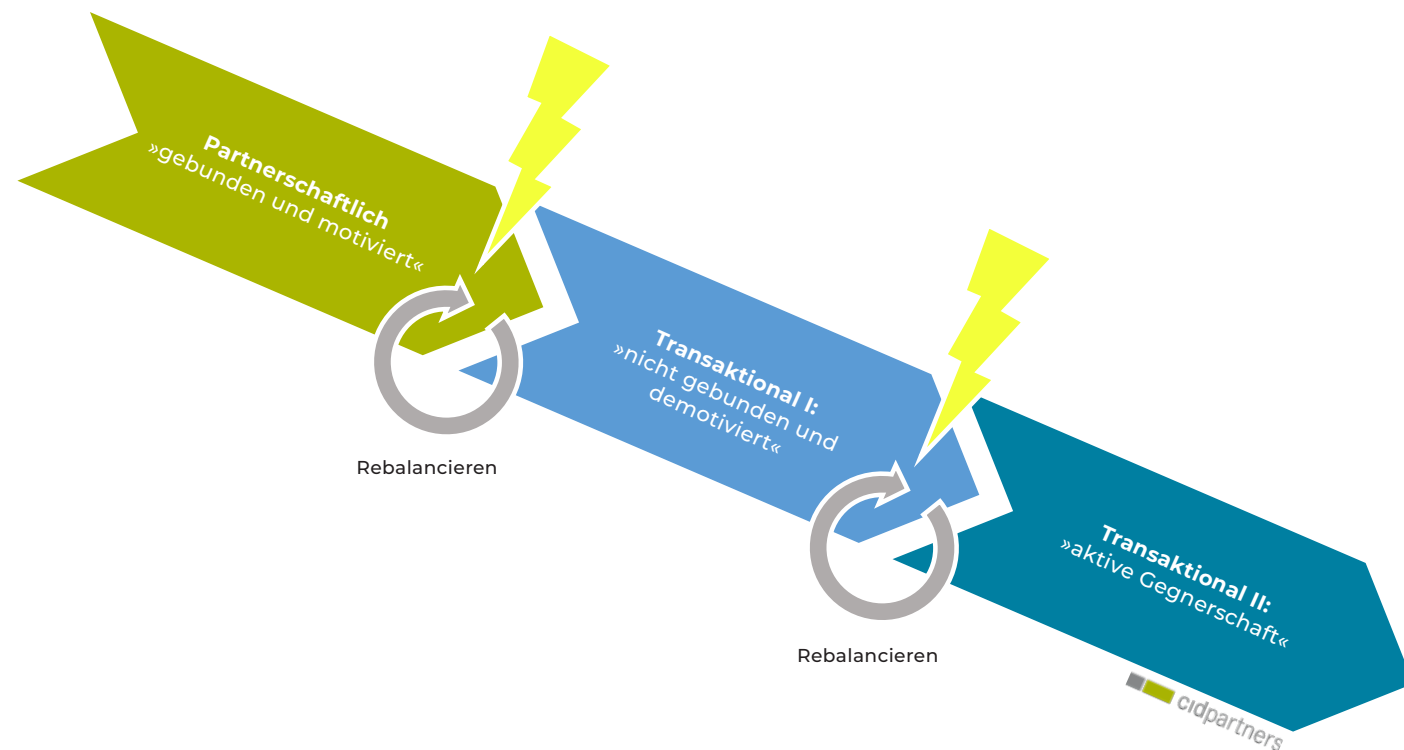


ABBILDUNG 4: NEUBEWERTUNG ALS REAKTION AUF KONTRAKTVERLETZUNGEN

Eine unmittelbare Folge erlebter Kontraktverletzungen besteht darin, dass Mitarbeiter:innen eine **Neubewertung ihrer Beziehung zur Führungskraft bzw. Organisation** vornehmen

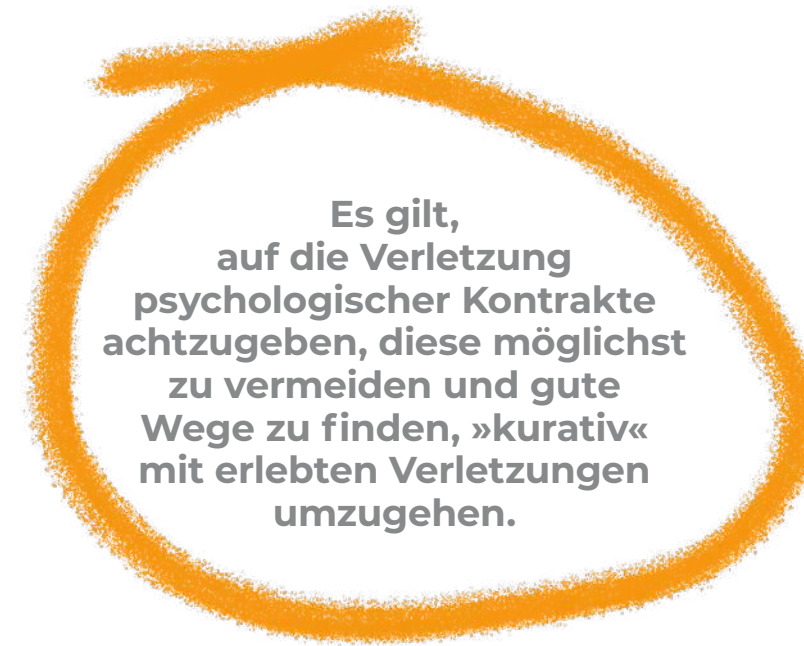
Metaanalysen (Topa et al., 2022) zeigen, dass erlebte Verletzungen des psychologischen Kontrakts hoch mit **Arbeitsunzufriedenheit, Verminderung organisationaler Bindung, Vertrauensverlust** und **Kündigungsabsichten** korrelieren. Um das Gleichgewicht von Geben und Nehmen wiederherzustellen, mindern Mitarbeiter:innen ihr **freiwilliges Arbeitsengagement** und außerdem ihre aufgabenbezogene Leistung (**»Rebalancieren«**; McLean Parks & Kidder, 1994). Ferner können erlebte Verletzungen des psychologischen Kontrakts auch **kontraproduktives Verhalten** zur Folge haben (Li & Chen, 2018).^{*} Letzteres lässt sich als ein Ausdruck des »Dampfablassens« und zugleich als ein Versuch interpretieren, das Gleichgewicht von Geben und Nehmen durch Vergeltung wiederherzustellen (»Wie du mir, so ich dir!«; Robinson & Bennett, 1997).

^{*} Als kontraproduktiv werden alle Aktivitäten bezeichnet, durch die die Organisation als Ganze oder Personen in ihr absichtlich geschädigt werden (schlechte Stimmung machen, krankfeiern, Geheimnisse verraten etc.).

Psychologische Kontrakte gestalten: Was sind bewährte Praktiken?

Für uns ist das **aktive Gestalten psychologischer Kontrakte** eine Schlüsselaufgabe im organisationalen Alltag, insbesondere aber in Veränderungsprozessen. Es gilt, auf die Verletzung psychologischer Kontrakte achtzugeben, diese möglichst zu vermeiden und gute Wege zu finden, »kurativ« mit erlebten

Verletzungen umzugehen. Sinn und Zweck ist es, die emotionale Bindung von Mitarbeiter:innen an die Organisation zu fördern und zu erhalten. Dabei hat sich eine Reihe von Maßnahmen bewährt, die wir Dir im Folgenden vorstellen (Tabelle 2):



Erwartungsmanagement

Eine wichtige Möglichkeit, Kontraktverletzungen zu vermeiden, besteht darin, realistisch über zukünftige Chancen, Herausforderungen und Veränderungen zu informieren und die Erwartungen von Mitarbeiter:innen so auf ein realistisches Maß herabzusenken. In gewisser Weise erfüllt die **realistische Vorschau** die Funktion einer Schutzimpfung.

Die Ergebnisse einer Metaanalyse von Earnest, Allen und Landis (2022) zeigen, dass die realistische Vorschau Kündigung(sabsichten) vermindern kann und sich dieser Effekt dadurch vermittelt, dass Mitarbeiter*innen der Organisation ein höheres Maß an **Ehrlichkeit und Integrität** zuschreiben.

ERWARTUNGS-MANAGEMENT	FAIRNESS-MANAGEMENT
- Realistische Vorschau geben - Erwartungen von Mitarbeiter:innen erkunden - Eine gemeinsame Landkarte der wechselseitigen Erwartungen schaffen (»Wir-Landkarte«)	- Prozedurale, informationale und interpersonelle Fairness erlebbar machen und als »Puffer« nutzen - Kompensationsangebote machen

cidpartners

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Informiere Mitarbeiter:innen, die neu in die Organisation hineinkommen oder neu in dein Team wechseln, offen und ehrlich über

- Besonderheiten des Arbeitsumfelds – Ausstattung, Kollegen etc. – und die Herausforderungen, die sich daraus ergeben,
- zukünftige Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- zukünftige Kompensationsmöglichkeiten (Vergütung, Zusatzleistungen etc.),
- anstehende strukturelle und kulturelle Veränderungen und deren Auswirkungen auf einzelne Mitarbeitende.
- Versprich nichts, was du nicht halten kannst bzw. die Organisation nicht halten kann.

TABELLE 2: PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE GESTALTEN: BEWÄHRTE PRAKTIKEN



Ein zweiter Ansatz besteht darin, die **Erwartungen von Mitarbeiter:innen aktiv zu erkunden** und bei dieser Gelegenheit auch zu besprechen, welche Erwartungen erfüllbar sind und welche nicht. Hierfür kann es zwei Wege geben. Der erste fragt nach Erwartungen, die für die zukünftige Zusammenarbeit von Bedeutung sind. Der

zweite bittet darum, eine in der Vergangenheit erlebte Enttäuschung zu reflektieren und folgt der Idee, durch die **Reflexion von Enttäuschungen** die eher latenten Erwartungen freizulegen. Ferner hat dieser Weg auch den Vorteil, dass die geschilderten Enttäuschungen anerkannt und bearbeitet werden können.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Erfrage Erwartungen, die für die zukünftige Zusammenarbeit von Bedeutung sind: »Ich würde gerne mehr über deine Erwartungen an die Firma und an mich als Führungskraft erfahren. Was ist für dich in der Zusammenarbeit wichtig? Was sind deine wichtigsten Erwartungen?«
- Bitte Mitarbeiter:innen, dir von Enttäuschungen zu berichten, die sie in der Vergangenheit erlebt haben: »Könntest du mir von einer Situation erzählen, in der dich die Firma oder Dinge, die hier passiert sind, enttäuscht oder gar frustriert haben?...
 - Was ist in dieser Situation genau passiert, dass dich enttäuscht oder verärgert hat?
 - Wenn deine Enttäuschung ein Hinweis dafür wäre, dass die Firma eine wichtige Erwartung verletzt hat – welche Erwartung wäre das?
- Nutze die Chance, die erlebte Enttäuschung anzuerkennen und zu bearbeiten: »Vielen Dank, dass wir das noch einmal besprechen können. Es tut mir leid, dass ...«

Der dritte Ansatz folgt der Idee, partnerschaftlich **ein gemeinsames Bild der wechselseitigen Wünsche und Erwartungen** zu schaffen, also eine Art »Wir-Landkarte« herzustellen (siehe Abbildung 5). Leitidee: Die Erwartungen des einen und die Erwartungserwartungen des anderen sind niemals identisch. Im Dialog kann es aber gelingen, eine Annäherung herzustellen.

Wo die Erwartungen des einen und die Erwartungserwartungen des anderen weit auseinanderliegen, ist die Gefahr groß, dass Erwartungen enttäuscht und psychologische Kontrakt verletzt werden.*

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Führe ein Gespräch mit dem Ziel, ein gemeinsames Bild der wechselseitigen Wünsche und Erwartungen zu schaffen. Achte darauf, dass das Gespräch als ein positive Beziehungsangebot erlebt wird, als dein Versuch, eine tragfähige vertrauensvolle Beziehung zu schaffen.
- Wie in das Gespräch einsteigen? »Ich möchte deine Wünsche und Erwartungen besser verstehen und dir zugleich meine Erwartungen besser erklären. Lass uns ein gemeinsames Verständnis der Dinge schaffen, die uns wichtig sind. ... «



ABBILDUNG 5: GEMEINSAMES BILD WECHSELSETIGER ERWARTUNGEN ABGLEICHEN

* An dieser Stelle wird deutlich, warum in diesem Beitrag von »Kontrakten« und eben nicht von »Verträgen« die Rede ist. Ein Vertrag ist eine gemeinsame Willenserklärung zweier Parteien. Von gemeinsamer Willenserklärung kann aber mit Blick auf psychologische Kontrakte nicht die Rede sein. Zu Konflikten kommt es gerade dadurch, dass die Parteien höchst unterschiedlicher Überzeugung sind, was sie einander versprochen haben und wozu die Gegenseite jeweils verpflichtet ist.

**Durch die Verletzung
des psychologischen
Kontrakts gerät die Bilanz
von Geben und Nehmen
ins Ungleichgewicht**

Fairness erlebbar machen

Fairnessmanagement ist die zweite Säule im Gestalten psychologischer Kontrakte. Wir unterscheiden vier Domänen erlebter Fairness (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Karam, Hu, Davison, Juravich, Nahrgang, Humphrey & DeRue, 2018): »**Distributive Fairness**« bezieht sich auf die Verteilung von Ressourcen und Belohnungen, aus Sicht der Empfänger: auf Erträge; »**prozedurale**

Fairness« betrifft die Qualität von Entscheidungsprozessen; »**informationale Fairness**« bezieht sich auf den Umgang mit Informationen im Zuge von Entscheidungen; und »**interpersonelle Fairness**« meint schließlich Respekt und Wertschätzung im persönlichen Kontakt. Diesen vier Domänen lassen sich jeweils **eigene Fairnesskriterien** zuordnen (Abbildung 6). Das Erleben von Ungerechtigkeit oder Unfairness entsteht, wenn diese Kriterien verletzt werden.



ABBILDUNG 6: FAIRNESS IN ORGANISATIONEN

Wie lässt sich die Verletzung psychologischer Kontrakte in diesem Modell verorten. Kickul (2001) schlägt vor, sie als einen **Verstoß gegen distributive Fairness** zu beschreiben: Mitarbeiter:innen fühlen sich einer Ressource beraubt und vielleicht sogar um ein Versprechen betrogen. Damit gerät die Balance von Geben und Nehmen, von Einsatz und Ertrag ins Wanken.

Zugleich zeigen Studien, dass sich die negativen Effekte, die erlebte Verteilungsungerechtigkeit und die Verletzung psychologischer Kontrakte auf organisationale Bindung und freiwilliges Arbeitsengagement haben, in dem Maße *abschwächen*, wie Mitarbeitende zugleich erleben, dass sich die Organisation um prozedurale, informationale und interpersonelle Fairness bemüht (u. a. Barclay, Skarlicki, & Pugh, 2005; Kickul, 2001). Abbildung 7 visualisiert diesen Kompensations- oder **Puffereffekt**. Dabei soll das Bild der Wippe deutlich machen: Durch die Verletzung des psychologischen Kontrakts

gerät die Bilanz von Geben und Nehmen ins Ungleichgewicht; doch das **Erleben von prozeduraler, informationaler und interpersoneller Fairness** kann die Wippe zurück ins Gleichgewicht bringen.

Daraus lässt sich folgende sehr konkrete Handlungsempfehlung ableiten:

Immer dann, wenn du eine Entscheidung triffst (oder die Organisation eine Entscheidung trifft), die für Mitarbeitende eine Verletzung ihres psychologischen Kontrakts bedeuten kann, ist es besonders wichtig, auf prozedurale, informationale und interpersonelle Fairness zu achten und diese im Gespräch erlebbar zu machen. Dort gilt es, drei Aspekte hervorzuheben: **Prinzipienorientierung, Bemühen um Transparenz und Nachvollziehbarkeit** und schließlich **Empathie**.

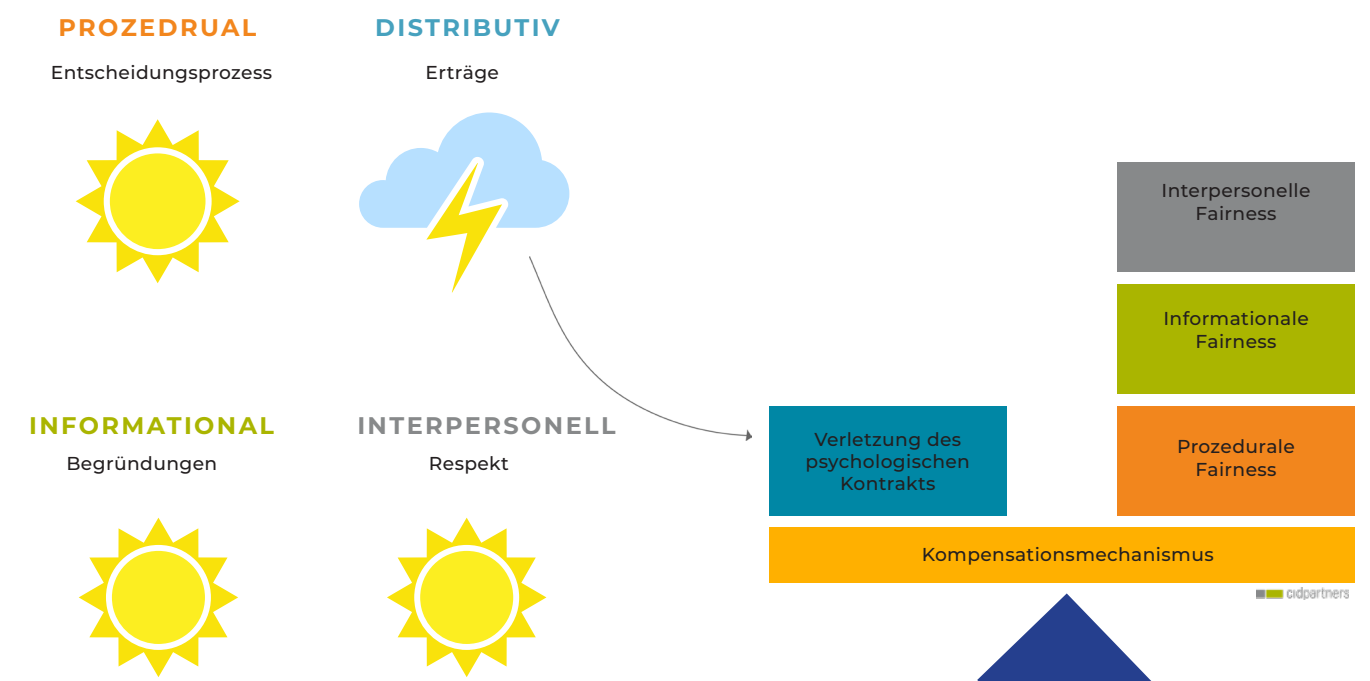


ABBILDUNG 7: REAKTIONEN AUF KONTRAKTVERLETZUNGEN – PUFFEREFFEKT VON ERLEBTER FAIRNESS



Es gilt, drei Aspekte
hervorzuheben:
Prinzipienorientierung,
Bemühen um Transparenz
und Nachvollziehbarkeit
und Empathie

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wenn du als Führungskraft eine Entscheidung triffst, die für eine betroffene Person eine Verletzung ihres psychologischen Kontrakts implizieren kann, so achte darauf, folgende Kriterien einzuhalten und dies im Gespräch deutlich zu machen:

Prozedurale Fairness: Ich achte darauf, prinzipienorientiert zu entscheiden.

- **Unvoreingenommenheit:** Ich bemühe mich, unvoreingenommen bzw. allparteilich zu entscheiden.
- **Einfluss:** Betroffene habe eine Stimme im Prozess, sie werden gehört, ihre Argumente berücksichtigt.
- **Sinnvolle Entscheidungskriterien:** Ich nutze Kriterien, wie sie ein unabhängiger Sachexperte auch verwenden würde.
- **Zutreffende Informationen:** Ich bemühe mich um eine adäquate Wissens- und Informationsbasis.
- **Konsistenz:** Ich wende die definierten Kriterien in allen gleichartigen Entscheidungsprozeduren auf dieselbe Art und Weise an.

Informationale Fairness: Ich nehme mir Zeit, meine Entscheidung zu erklären.

- **Zeitiges Informieren:** Ich bemühe mich, Betroffene frühzeitig einzubinden und rechtzeitig zu informieren.
- **Transparenz:** Ich bemühe mich, den Entscheidungsprozess und die genutzten Kriterien für alle Betroffenen transparent zu machen.
- **Nachvollziehbarkeit:** Ich bemühe mich, die Entscheidung nachvollziehbar zu erklären und ihre Stringenz deutlich zu machen.

Interpersonelle Fairness: Ich achte auf Respekt und Wertschätzung.

- **Empathie:** Ich habe Verständnis für Deine Enttäuschung und kann diese nachempfinden.
- **Respektvoller Kontakt:** Alle Betroffenen verdienen Respekt und Wertschätzung.

Kompensationsangebote machen

Neben der Möglichkeit, den Puffereffekt von prozeduraler, informationaler und interpersoneller Fairness zu nutzen, besteht eine weitere Option darin, **Dinge anzubieten, die für die Verletzung des psychologischen Kontrakts entschädigen** und mithin die erlebte Balance von Geben und Nehmen wiederherstellen (oder zumindest die Imbalance

ein Stückweit reduzieren) können.

Ein Beispiel: Der Wegfall einer bereits avisierten Aufstiegsmöglichkeit könnte dadurch kompensiert werden, dass der betroffenen Mitarbeiter:in die Möglichkeit angeboten wird, an einem hochwertigen, von der Organisation finanzierten Weiterbildungsprogramm teilzunehmen, einem berufsbegleitenden Studium beispielsweise.

Fazit

Die Theorie der psychologischen Kontrakte und insbesondere das Konzept der Verletzung erklärt Dir, warum sich **Prozesse des Wandels** nachteilig auf die erlebte organisationale Bindung und das Arbeitsengagement von Mitarbeiter:innen auswirken können: Aus Sicht der Mitarbeitenden bringt der Veränderungsprozess eine Verschlechterung der Bilanz von Geben und Nehmen bzw. eine Imbalance der wechselseitigen Erwartungen mit sich.

Zugleich lässt sich die Theorie nutzen, um Handlungsempfehlungen für die Führungspraxis abzuleiten. Es ergeben sich zwei

Gestaltungsfelder: **Erwartungen managen** (realistische Vorschau geben, Erwartungen von Mitarbeiter:innen erkunden, wechselseitige Erwartungen abgleichen) und **Fairness erlebbar machen** (den Puffereffekt von prozeduraler, informationaler und interpersoneller Fairness nutzen, Kompensationsangebote machen).

In jedem Fall empfehlen wir dir, auf die Balance von Geben und Nehmen zu achten und aufmerksam zu sein für die Spannungen und Konflikte, die entstehen, wenn **starke Erwartungen enttäuscht** werden.

Referenzen

- 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.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (2nd ed., pp. 61–88). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological Contracts: Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145–169.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11, 479–516.
- Earnest, D. R., Allen, D. G., & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64, 865–897.
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2018). Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56, 134–171.
- Kickul, J. R. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289–307.
- Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1273.
- 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 (Eds.), *Trends in organizational behavior, Vol. 1* (pp. 111–136). Chichester: Wiley.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance. Its definition, its manifestations, and its causes. In R. J. Lewicki & R. J. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 3–27). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schalk, R. & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal of the Theory of Social Behaviour*, 37, 167–182.
- Solga, M. (2023). Die wechselseitigen Erwartungen in Balance bringen: Führen als Gestalten psychologischer Kontrakte. In J. Felfe & R. Van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (2., vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15527.

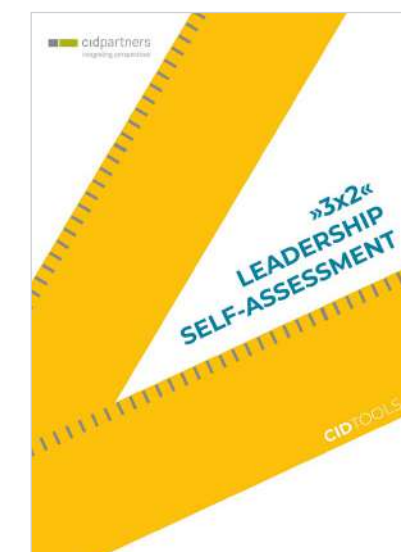
Unsere »practices« Whitepaper Reihe



Unsere »concepts« Whitepaper Reihe



cidTools



Inspiration

<https://cidpartners.de/inspiration.html>

Hast u Fragen und Anmerkungen zu diesem Whitepaper? Sag uns bitte Bescheid:
info@cidpartners.de

Prinz-Albert-Str. 19 | 53113 Bonn | Germany

+49 228 259 08 50 | info@cidpartners.de
www.cidpartners.de

»practices« Whitepaper Reihe

Diese Reihe richtet sich an Leser:innen, die unsere Konzepte, Werkzeuge und Best Practices schnell und praxisnah kennenlernen möchten.

Auch stellen wir in dieser Reihe Projekte vor, die beispielhaft für unseren Ansatz stehen.



Dr. Marc Solga, Diplom-Psychologe, Managing Partner bei cidpartners. Seit 2005 Trainer, Coach und Berater. Wissenschaftliche Tätigkeiten an den Universitäten Mainz, Bonn und Bochum. Von 2008 bis 2015 Professor für Personalpsychologie an der Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie. Ausgezeichnet als „unicum Professor des Jahres 2010“. Zahlreiche Publikationen, u. a. „Praxishandbuch Personalentwicklung“ (Ryschka, Solga & Mattenklott, Hrsg., 2005, 2009, 2011) und „Jobinterviews professionell führen“ (Obermann & Solga, 2018). Kompetenzfelder: Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklung und -transformation, HR Excellence.

»practices« Whitepaper #07

2023 März | Bonn

© 2023 cidpartners GmbH
Design: Agnieszka Erlenbusch

Das vorliegende Dokument unterliegt dem geltenden Urhebergesetz. Seine Be- und Verarbeitung, ferner seine Übersetzung, Vervielfältigung und Weitergabe an Dritte sind nur mit ausdrücklichem Einverständnis der cidpartners GmbH gestattet.