

# Wissen

## Psychologischer Vertrag

31. Mai 2021



Kennen Sie das auch? Mitarbeiter verhalten sich am Arbeitsplatz manchmal nicht so, wie man es eigentlich erwarten würde. Kaum ein Thema ist in der Praxis für viele Führungskräfte schwieriger, als unangemessenes Verhalten am Arbeitsplatz anzusprechen und Veränderungen zu initiieren. Was es so schwierig macht, liegt an mehreren Aspekten, die in diesem Beitrag beleuchtet werden.

### **Welches Verhalten ist kritisch?**

Verhalten ist dann kritisch, wenn es zu Beeinträchtigungen, zu Störungen oder sogar Leistungseinbrüchen kommt. Dabei ist es unerheblich, ob es sich bei den negativen Folgen um den einzelnen Mitarbeiter, um die Zusammenarbeit im Team, an den Schnittstellen intern oder möglicherweise zu Kunden handelt.

Hier mal eine kleine Aufzählung kritischer Verhaltensweisen:

- Vorhandene Fehler ignorieren oder verneinen
- Das „ich bin nicht Schuld“-Spiel
- „Sollen sich andere d’rum kümmern, nicht meine Aufgabe“
- „Sag mir genau, was ich tun soll“
- Sich permanent absichern und Beweise sammeln
- Abwarten und zusehen, was passiert

Solches Verhalten könnte man auch als *fehlende persönliche Verantwortung* zusammenfassen.

### Was ist die Herausforderung?

1. Als Führungskraft gilt es, solch inadäquates Verhalten zu erkennen. Oftmals ist es eine Gemengelage, in welcher kritische Mitarbeiter nach Ausreden suchen, andere beschuldigen, breit erklären, warum etwas nicht geht, warum sie nicht verantwortlich sind oder mehr Zeit brauchen.
2. Nun sind solche Aspekte selten Gegenstand des Arbeitsvertrages. Nur sehr wenige Unternehmen verfügen über einen Verhaltens-Codex, den sie neuen Mitarbeitern an die Hand geben. Größere Unternehmen verfügen oftmals über Beurteilungssysteme, in denen das Leistungsverhalten anhand definierter Kriterien bewertet und als Grundlage für persönliche Entwicklung genutzt wird.
3. Manche Führungskräfte sind unsicher, ob und wie solches Verhalten überhaupt sanktioniert oder zumindest angesprochen werden kann. Der Führungskraft ist unklar, ob und wie man solches Verhalten verändern kann.

### Was tun?

1. Auch wenn es keinen Verhaltenskodex gibt, so gilt doch allgemein eine ungeschriebene Haltung oder Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter: *der psychologische Vertrag*. Erwartet der Mitarbeiter beispielsweise eine faire Behandlung, einen sicheren Arbeitsplatz oder persönliche Förderung, so erwartet das Unternehmen beispielsweise regelmäßig loyales Verhalten, Bereitschaft zum Dazulernen, Offenheit für Neues und verantwortungsbewusstes Handeln.
2. Geben Sie Feedback. Schildern Sie dem betreffenden Mitarbeiter, welches Verhalten sie beobachtet haben und wirken auf das „Sollverhalten“ hin. Vereinbaren Sie Veränderungen. Solche Gespräche können anspruchsvoll sein und man sollte sie als Führungskraft trainieren.
3. Schaffen Sie eine Arbeitskultur, in der es selbstverständlich ist, sich adäquat zu verhalten und Verantwortung zu übernehmen, hin- anstatt wegzuschauen, handeln anstatt abzuwarten und auch einmal die Extrameile zu gehen. Hierbei können Trainingsmaßnahmen wirkungsvoll unterstützen.

### Fazit

Schaffen Sie eine Arbeitskultur, in der es selbstverständlich ist, sich adäquat zu verhalten und Verantwortung zu übernehmen, hin- anstatt wegzuschauen, handeln anstatt abzuwarten und auch einmal die Extrameile zu gehen. Hierbei können Trainingsmaßnahmen wirkungsvoll unterstützen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei.

Ihr Jörg Roffmann