

## Der „psychologische“ Vertrag Was Arbeitnehmer erwarten



Laut einer aktuellen Online-Studie des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, des Hanseatischen Personalkontors in Hamburg und des Karriereportals Stepstone wollen sich 70 % der befragten deutschen Arbeitnehmer

eine neue Stelle suchen. Was ist los in deutschen Unternehmen?

Als Grund gaben die Befragten den knallharten Konkurrenzkampf mit den Kollegen um gut bezahlte und positionierte Stellen, den massiven Druck von Vorgesetzten bzw. der Unternehmensführung und die fehlenden Aufstiegschancen an.

In Zeiten von Personaleinsparung und Umstrukturierungen in deutschen Unternehmen herrscht ein deutliches Überangebot an fachlich qualifizierten Arbeitskräften. Zudem geben Unternehmensführungen den Konkurrenzdruck dem sie als Betrieb auf dem deutschen Markt ausgesetzt sind, an ihre Mitarbeiter weiter und verschärfen so den Konkurrenzkampf der Arbeitnehmer untereinander.

Dies führt zwar kurzfristig dazu dass die Arbeitnehmer die eine attraktive Position anstreben, sich gegenseitig an Engagement, Fleiß und Ideen überbieten (dies wird zum Teil auch bewusst von Unternehmensführungen forciert) langfristig führt der ständige Zwang sich gegen andere Mitarbeiter behaupten zu müssen aber zu einem hohen Frustrationspotential zumal sich nur für wenige das Engagement auszahlt.

Mehr als 30 % fühlen sich in ihrem Aufgabengebiet gemessen an ihrer Ausbildung „überqualifiziert“, sogar 40 % der Befragten sind mit ihrer gegenwärtigen Situation im Betrieb unzufrieden. Was früher noch Bestand hatte: eine gute Bildung ist gleichbedeutend mit einer guten Position und einer Arbeitsstelle mit der man sich wohlfühlt – gilt heute nicht mehr.

Befragt man Arbeitnehmer zwischen 20 – 39 Jahren rangiert aber Gesundheit und Wohlbefinden (41 %) noch vor dem Berufsleben (38%) in der Prioritätenliste.

So gewinnen die „psychologischen“ Verträge, die weit über die rein formal-juristische Vertragsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber hinausgehen, immer größere Bedeutung. Und es wundert nicht dass für über 72 % der

## Der „psychologische“ Vertrag Was Arbeitnehmer erwarten

Arbeitnehmer das Arbeitsklima noch wichtiger ist als das Gehalt. Gefolgt von der Arbeitsplatzsicherheit, dem korrekten Verhalten des Vorgesetzten, einer eingespielten Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und einem guten Verhältnis zu den Kollegen.

Eine Identifikation mit dem Unternehmen und eine darin begründete Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber, ist weder selbstverständlich noch kommt sie von alleine.

Ein in den Augen des Arbeitnehmers „guter“ Arbeitgeber investiert heute in „Human Resources Management Maßnahmen“ denn zufriedene Mitarbeiter sind loyaler und bleiben dem Unternehmen länger erhalten. Und diese Maßnahmen zahlen sich auch finanziell aus, da negativ erlebte psychologische Verträge schlechtere Leistungen, niedrigere Motivation und höhere Fluktuationsraten nach sich ziehen.

In erster Linie erwarten die Umfrageteilnehmer von ihren Arbeitgebern Loyalität (das schließt auch den sicheren Arbeitsplatz mit ein), die Möglichkeit Eigenverantwortung zu übernehmen und die von ihnen erworbenen Fähigkeiten vielseitig einsetzen zu können und die Arbeitsinhalte sollten interessant und abwechslungsreich sein.

Gerade im Bereich den mittleren Management wünschen sich die Arbeitnehmer auch eine neue Art der Unternehmenskultur in der Scheitern toleriert wird und ein Misserfolg nicht als Karrierekiller, sondern als manchmal auch als notwendiger Vorläufer zum Erfolg gesehen wird. „Dann probieren wir es halt einfach noch mal!“. Dies ermöglicht einen Freiraum auch innovative Ideen auszuprobieren zu können und gibt gleichzeitig ein hohes Maß an Sicherheit und die Bestätigung das auch unkonventionelle Ideen geschätzt werden. Ganz nach dem Grundsatz: „Respektiere Ideen egal woher sie kommen.“ (Werbeagentur Bartle Bogle Hegarty).

Auch sollte sowohl die Einzelleistung als auch das Engagement für das Team honoriert werden, so das Anstrengung und Belohnung eng und zeitnah miteinander verknüpft werden. Dies kann in Form von finanziellen oder nicht-finanziellen Anreizen erfolgen z.B. als Bonussystem. Dabei ist wichtig das Team vor Projektbeginn über das Bonussystem zu informieren.

Vorgesetzte werden von ihren Mitarbeitern respektiert und anerkannt, wenn sie intellektuell und fachlich mithalten können, wenn sie ihre Mitarbeiter ernst nehmen und nicht gering schätzen und auch deren intellektuellen Fähigkeiten Respekt entgegenbringen und auf unaufdring-

## Der „psychologische“ Vertrag Was Arbeitnehmer erwarten

liche Weise Erfahrung, Glaubwürdigkeit und Autorität demonstrieren. Das heißt keine öffentlichen Demütigungen und kein „Besserwisser-Verhalten“ gegenüber Mitarbeitern, sondern ein Verhältnis, indem ein offener direkter Dialog jederzeit möglich ist. Auch mal Fehler in der Führung und Fehlentscheidungen zugeben zu können.

Eine Unternehmensstruktur in der regelmäßige Teambesprechungen Standard sind und eine Politik in der Informationen an alle Interessengruppen innerhalb des Unternehmens weitergegeben werden vom Vorstand bis zu Basis, vermitteln ein Gefühl der Offenheit und das nötige Vertrauen um Mitarbeiter auch auf völlig neue Unternehmenskurse einschwören zu können. Eine schlechte abgeschottete Unternehmenspolitik führt zwangsläufig zu einem „Klassendenken“ und damit zu „Klassenkämpfen“ statt zu einem gemeinsamen Handeln.

Daneben gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten das Wohlbefinden (und damit auch die Loyalität und die Identifikation mit dem Unternehmen) zu steigern. Das kann von Fitnessräumen, Massagen, Unterstützung bei der Vereinbarung von Berufs- und Familienleben durch flexible Arbeitszeiten, Betriebskindergärten, Abbau von bürokratischen Ballast, Weih-

nachts- oder Urlaubsgeld bis zur Gestaltung des Arbeitsplatzes gehen.

Aber nach wie vor liegt das Hauptaugenmerk vieler Arbeitnehmer in einem erfüllenden und interessanten Arbeitsbereich und eine Arbeit ist dann interessant, wenn es die richtigen Angebote für eine Weiterentwicklung gibt. Ein Umfeld das inspiriert und motiviert und dem die Potentiale jedes einzelnen voll ausgeschöpft werden können.

Ganz nach dem Motto:

„Zusammenkommen ist ein Beginn.  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt.  
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“  
(Henry Ford)

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.Heinrich-Roth.com](http://www.Heinrich-Roth.com)