

PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE

IMPLIZITE ERWARTUNGEN UND IHRE ROLLE IN KONFLIKTEN

VON PROF. DR. ARIST VON SCHLIPPE UND DR. FRANZISKA VON KUMMER

ABSTRACT

Wir alle sind Vertragspartner sogenannter psychologischer Kontrakte – ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht. Solche Kontrakte beschreiben unausgesprochene, oft nur vage formulierte Erwartungen zwischen Personen in Organisationen oder Familienunternehmen. Meist beeinflussen sie Verhalten und Interaktionen stärker als ein Arbeitsvertrag, weil sie implizite Erwartungshaltungen begründen. Versteht man diese, können Konfliktdynamiken erkannt und entschärft werden. Mit diesem Beitrag zeigen wir auf, wie sich solche Erwartungen entwickeln und wie bei Nichterfüllung eine Eskalation drohen kann.

Ein einleitendes Beispiel: Die lange schon schwierige Beziehung zwischen Robert M.¹, als Nachfolger des Vaters Chef der Familienholding, und seinem sechs Jahre älteren Bruder Gerd hatte sich in letzter Zeit verschlechtert. Beide waren übereinander aufs Äußerste empört. Gerd warf dem Jüngeren vor, sich für etwas Besseres zu halten. Er selbst dürfe „nur“ eines der Unternehmen der Holding leiten, dabei habe er eigentlich aufgrund seiner Kompetenz die Gesamtverantwortung verdient. Robert habe aber wohl den Vater „manipuliert“. Robert zeigte sich „genervt“ von den ewigen Angriffen und verwies auf die schlechte Bilanz von Gerd's Unternehmensführung, wogegen dieser sich wieder verwehrte usw. Eine Eskalationsdynamik war in Gang gekommen, die nicht mehr aufzuhalten schien. Schließlich waren sie doch zu einem Coaching bereit. Rasch kam man hier von den aktuellen Themen zum Grundsätzlichen. Gerd war tief enttäuscht vom Vater, dem Gründer. Leistung sei für diesen alles gewesen, dafür bekam man Anerkennung. Und seit frühester Jugend habe der Vater ihm vermittelt, dass er einmal der Nachfolger sein werde. Die Übernahme des Unternehmens, das er heute führte, hatte er daher als Start der Karriere verstanden: „Fang hier erst einmal an, alles andere wird sich dann zeigen!“, hatte der Vater gesagt – das war ja wohl klar ausgedrückt, oder? Als Vater dann entschied, Robert „trotz seiner erkennbaren Schwächen“ als generellen Nachfolger aufzubauen, sei für ihn eine Welt zusammengebrochen. Wie konnte der Vater ihn so übergehen, so ungerecht entscheiden? Angesichts der Vorwürfe war es nicht leicht, mit den Brüdern über die Rollenbilder zu sprechen, die sich jeweils über die Jahre im Kontakt mit dem Vater entwickelt hatten. Es erstaunte beide, dass sie von ähnlichen Erfahrungen berichteten. Vater hatte – vermutlich sogar ohne böse Absicht – immer wieder Andeutungen fallen lassen, die jeder der Söhne für sich so interpretiert hatte, dass er „der Kronprinz“ sei.

Implizite Erwartungen und ihre Folgen

Der Begriff des „psychologischen Kontrakts“ wurde von Chris Argyris in den 1960er-Jahren geprägt und von Edgar Schein weiterentwickelt. Er beschreibt implizite, oft nur vage formulierte Erwartungen und Verpflichtungen an die Mitarbeit in Organisationen, die über den Arbeitsvertrag hinausgehen, aber dennoch handlungsleitend sind. Es handelt sich dabei um die „Überzeugung einer Person über die Verabredungen und Bedingungen einer wechselseitigen Vereinbarung. Diese Vereinbarung wurde in irgendeiner Form als Versprechen gegeben und von beiden Seiten akzeptiert“.² Sie ist aber juristisch nicht einklagbar.

Das Konzept wurde im arbeitspsychologischen Kontext entwickelt. Doch unseres Erachtens kann es helfen, auch in Unternehmerfamilien Konfliktdynamiken besser zu verstehen.³ Auch hier kann eine solche unscharfe Vereinbarung Grundlage von Erwartungsstrukturen sein, die in mehreren Prozessstufen in eskalative Konflikte führen.

- **Erwartungen:** Ein implizites Versprechen erzeugt eine Vorstellung und damit Erwartung hinsichtlich der Zukunft. Manchmal erfolgt dies eingekleidet in eine Geschichte („Diese Kette habe ich von Oma bekommen, sie wird einmal dir gehören, liebes Kind!“), in alltäglichen kleinen Vorkommnissen („Ah, da kommt ja unser Juniorchef wieder!“), aber auch ernster, etwa im Kontext eines Einstellungsgesprächs („Fangen Sie doch erst einmal bei uns an, über das Gehalt sprechen wir später, da werden wir uns sicher einig!“) o.Ä. Mitunter hat nur eine Seite dabei klare Vorstellungen über die „Verabredung“, während die andere Seite sich möglicherweise noch nicht einmal daran erinnern kann.
- **Selbstverständlichkeit:** Jede Seite geht davon aus, dass die andere Seite von den gleichen Erwartungen ausgeht. „Verständnisunterstellung als angenommene Selbstverständlichkeit“

1 Alle Angaben anonymisiert.

2 Robinson/Rousseau (1994), S. 246 (Zitat übersetzt durch die Autoren).
3 v. Schlippe/Hülsbeck (2016).



Wenn Ihnen die Arbeit hier gefällt, dann haben Sie tolle Aufstiegsmöglichkeiten!

© Björn v. Schlippe

keit“⁴ braucht vermeintlich nicht besprochen zu werden. Eine explizite Klärung oder Bitte um schriftliche Bestätigung erfolgt nur selten.

- **Anspruch:** Die Erwartung kann sich nun zu einem Anspruch verdichten. Wer sich auf ein implizit gegebenes Versprechen einlässt, trifft Entscheidungen (z.B. Umzug mit der ganzen Familie an einen anderen Ort, Aufgabe eines Studienwunschs o.Ä.) im Vertrauen auf die Einlösung des Kontrakts.
- **Enttäuschung:** Die Erwartungssicherheit, die an das vermeintliche Versprechen gekoppelt ist, erweist sich oft als trügerisch. Bleibt die Erfüllung aus, entsteht das Gefühl, verraten worden zu sein, vor allem natürlich, wenn existenzielle Erwartungen enttäuscht werden. Gefühle von Kränkung und Verletztheit führen in einen Zustand von „emotional messiness“⁵, ein Gemisch schwer zu differenzierender Emotionen.
- **Empörung:** Erlebt wird dieses emotionale Gemisch vor allem als Empörung. Diese kann sich verschiedene „Ziele“ suchen (im anfänglichen Beispiel richtet sie sich nicht auf den Vater, sondern auf den vermeintlich inkompetenten Bruder und Rivalen). Die Empörung kann sich bis zu Hassgefühlen steigern und die Kooperation der aufeinander angewiesenen Familienmitglieder massiv beeinträchtigen.

- **Konflikt:** Werden Enttäuschung und Empörung kommuniziert, ist der Konflikt da – und mit ihm die unaufhaltsame Dynamik der Eskalation.

Der Kern: ein verletztes Gerechtigkeitsgefühl

Erwartungen können moralisch, ökonomisch oder emotional begründet sein – sie werden, wie oben beschrieben, selten explizit ausgesprochen. Meist werden die darin enthaltenen Erwartungen an einen gerechten Umgang erst im Moment ihrer Verletzung erkennbar. In allen beschriebenen Stufen schwingt die Erwartung mit, dass die Akteure sich gerecht verhalten werden. Das Bedürfnis, in einer gerechten Welt zu leben, ist universell. Beeinträchtigte Gerechtigkeitsgefühle sind daher der stärkste Treiber von Empörung.⁶ Konflikte gründen fast immer in dem Empfinden verletzter Gerechtigkeit, und zwar i.d.R. auf beiden Seiten!

Arten von psychologischen Kontrakten

Es lassen sich verschiedene Formen psychologischer Kontrakte unterscheiden.⁷ Es ist ihnen gemeinsam, dass sie vage und implizit ausgesprochen, zugleich aber verbindlich verstanden werden. Sie münden je nach Kontext in unterschiedliche Konflikt dynamiken:

⁴ Wimmer et al. (2018), S. 212.

⁵ Brundin/Sharma (2012).

⁶ v. Schlippe/v. Kummer (2021).

⁷ George (2009).



- Ein „*transactional contract*“ ist eher im Organisationskontext beobachtbar. Er bezieht sich auf sachliche Abreden, auf mehr oder weniger genau definierte Entlohnungsschritte oder Karriereoptionen. Wenn dann das Ziel erreicht wird, ohne dass die erwartete Folge eintritt, wird das als Vertragsbruch erlebt. Dieser erhöht nachweislich die Wahrscheinlichkeit von Zynismus oder von innerer oder tatsächlicher Kündigung.⁸
- Ein „*relationship contract*“ entfaltet eine stärkere Bindungswirkung. Diese entsteht aus der Loyalität zu einer Person und wird mit persönlicher Hingabe beantwortet. Der Bruch einer solchen impliziten Vereinbarung wird als besonders verletzend empfunden (wenn beispielsweise die Loyalität eines Familienmitglieds nicht wahrgenommen oder sogar abwertend kommentiert wird). Die Verletzung erfolgt hier zudem durch eine nahestehende Person, der man nicht so einfach „kündigen“ kann. Die Empörung und die entsprechende Reaktion darauf lassen sich als Ausdruck persönlicher Kränkung verstehen. Wir vermuten, dass sich diese Dynamik häufiger in Konflikten in kleineren Unternehmerfamilien findet, wo sich die Erwartungen an die Erfüllung des psychologischen Kontrakts aus der unmittelbaren Beziehung herleiten.
- Eine andere Dynamik entsteht aus dem Bruch eines „*moralischen Kontrakts*“⁹ (manchmal auch „ideologisch“ genannt). Hier stützt sich die Empörung auf die Annahme gemeinsamer Werthaltungen – deren Enttäuschung wird als tiefe Verletzung geteilter Werte erlebt. Entsprechend führen Verstöße nicht nur zu Rückzug (wie eher bei transaktionalen oder relationalen Kontrakten), sondern oft auch zu aktiver Gegenwehr und Mobilisierung. Bei Konflikten in größeren Gesellschafterkreisen kann man sich etwa fragen, ob hier nicht eine solche „moralisch aufgeladene Empörung“ zugrunde liegt. Konflikte über familienstrategische Entscheidungen betreffen ja meist nicht einzelne Personen, sondern grundlegende Weichenstellungen – etwa Ausschüttungspolitik, die Besetzung zentraler Gremien oder zentrale Verkaufsentscheidungen, die das Familienunternehmen insgesamt prägen. Hier dürfte es erhebliche Unterschiede in den Wertvorstellungen der Mitglieder geben¹⁰.

Konsequenzen für den Umgang mit Konflikten

Aus unserer Erfahrung lassen sich in der Arbeit mit zerstrittenen Unternehmerfamilien nicht selten die beschriebenen Stufen und Formen psychologischer Kontrakte in innerfamiliären Konflikten rekonstruieren. Damit kann eine Unternehmerfamilie zu einem besseren Verständnis der Konfliktdynamik gelangen, in der sie sich verfangen hat. Natürlich werden Konflikte damit nicht automatisch gelöst, doch hilft Bewusstheit, eher ins Gespräch zu gehen, statt sich in Anklage und Verteidigung

zu verstricken oder den nächsten Eskalationsschritt zu wählen. Die Erläuterung des Konzepts der psychologischen Kontrakte kann so helfen, schneller „auf den Punkt“ zu kommen und die Position des jeweils anderen nachvollziehbar zu machen. Missverständnisse können sich so eher auflösen. Auf diese Weise können die Akteure eines Konfliktsystems sich potenziell leichter aus der Falle der Empörung lösen – denn diese und die mit ihr einhergehende Bereitschaft zur Eskalation ist es, die einer Konfliktlösung am meisten im Wege steht. Bewusstheit über psychologische Kontrakte ist kein Allheilmittel, aber sie kann Eskalationen verhindern und den Weg zu konstruktiven Gesprächen öffnen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Brundin, E./Sharma, P. (2012):

Love, hate, and desire: The Role of Emotional Messiness in the Business Family. In: Carsrud, A./Brännback, M. (Hrsg.): Understanding family business. Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics. 1. Auflage, New York: Springer, S. 55–71.

George, Ch. (2009):

The Psychological Contract. Maidenhead (UK): McGrawhill House.

Rüsen, T. A./Kleve, H./v. Schlippe, A. (2021):

Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Berlin/Heidelberg: Springer.

Sattelberger, T. (2000):

Der „Neue Moralische Kontrakt“: Nadelöhr für das strategische Management der Humanressourcen in Netzwerkorganisationen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Praxis des strategischen Managements. Wiesbaden: Gabler, S. 295–315.

v. Schlippe, A./Hülsbeck, M. (2016):

Psychologische Kontrakte in Familienunternehmen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 6(4), S. 122–127.

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2021):

Stichwort Konfliktpsychologie: Gerechtigkeit und Empörung. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(4), S. 161.

Thompson, J. A./Bunderson, J. S. (2003):

Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. In: The Academy of Management Review, 28(4), S. 571–588.

Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2018):

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (Bd. 25). Berlin/Heidelberg: Springer.

⁸ George (2009), S. 13.

⁹ Sattelberger (2000), Thompson/Bunderson (2003); beide Begriffe sind etwas unglücklich, denn moralische Verletzungen gibt es auch bei den ersten beiden Kontraktformen, und das Wort „ideologisch“ ist ambivalent besetzt.

¹⁰ Rüsen et al. (2021).

KEYWORDS

Empörung • Eskalationsdynamik • Gerechtigkeitsgefühl • implizite Erwartungen • psychologischer Kontrakt