



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

S-BFC: Best Fit Commitment

Passen Unternehmen und Mitarbeiter zusammen?

Unternehmen erwarten viel von ihren Mitarbeitern. Doch auch die Mitarbeiter haben Erwartungen an Ihr Unternehmen. Nur, wenn diese wechselseitigen Erwartungen zusammenpassen, haben beide Seiten Vorteile aus dem Beschäftigungsverhältnis. Studien zeigen, dass die Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen in Deutschland erschreckend gering ist. Der Gallup Engagement Index weist für 2010 nur 13% der Mitarbeiter aus, die sich ihrem Unternehmen verbunden fühlen. 66% machen Dienst nach Vorschrift und 21% befinden sich bereits in der inneren Kündigung. Geringes Commitment steht auch in Verbindung mit Gesundheitsproblemen und mangelnder Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Der Fürstenberg Performance Index 2011 kommt zu dem Schluss, dass Unternehmen aufgrund solcher Probleme jährlich enorme Produktivitätseinbußen hinnehmen müssen. SCOPAR zeigt Ihnen, auf welchen Feldern Sie mehr für ein nachhaltiges Commitment in Ihrem Unternehmen tun können. Wir fassen die entscheidenden Commitment-Treiber in unserem *High Commitment Cycle* zusammen und analysieren die Schwachstellen. Sie erhalten eine Datenbasis, auf deren Grundlage, Sie die Werte Ihres Unternehmens klar definieren und gezielt Veränderungen einleiten können.

COMMITMENT

Commitment bedeutet „Bekenntnis“ und wird in der Managementliteratur meist gebraucht, um das Maß der Mitarbeiterbindung an ein Unternehmen zu beschreiben. Man unterscheidet

- affektives Commitment, welches für die emotionale Bindung an das Unternehmen steht,
- normatives Commitment, welches z.B. auf moralisch empfundener Verpflichtung beruht, und
- rationales Commitment aufgrund nüchterner Kosten-Nutzen-Abwägungen.

Das Commitment, welches die Mitarbeiter ihrem Unternehmen entgegenbringen speist sich aus vielen unterschiedlichen Quellen. Dabei spielen Unternehmenskultur und gutes Arbeitsklima ebenso eine Rolle wie eine angemessene Entlohnung und gute Aufstiegs

chancen. SCOPAR hat die einschlägigen Commitment-Treiber, auf der Grundlage von Studien und internationalen Forschungsprojekten identifiziert und systematisch miteinander in Beziehung gesetzt. Daraus ist der High Commitment Cycle entstanden.

Wir fühlen uns derjenigen Organisation verbunden, von der wir den größten Nutzen haben. Dabei geht es nicht nur um materielle Vorteile. Die Befriedigung unserer Bedürfnisse und Erwartungen nach Anerkennung und sinnvoller Arbeit, die Erfahrung, Herausforderungen meistern zu können, das Gefühl gerecht behandelt zu werden und von Gratifikationen einen gerechten Anteil zu bekommen – all das sind ebenfalls Nutzenerfahrungen, die zu Commitment führen. Studien zeigen, dass dieses „affektive“ Commitment am meisten zu Verbundenheit und Leistungsbereitschaft beiträgt.



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

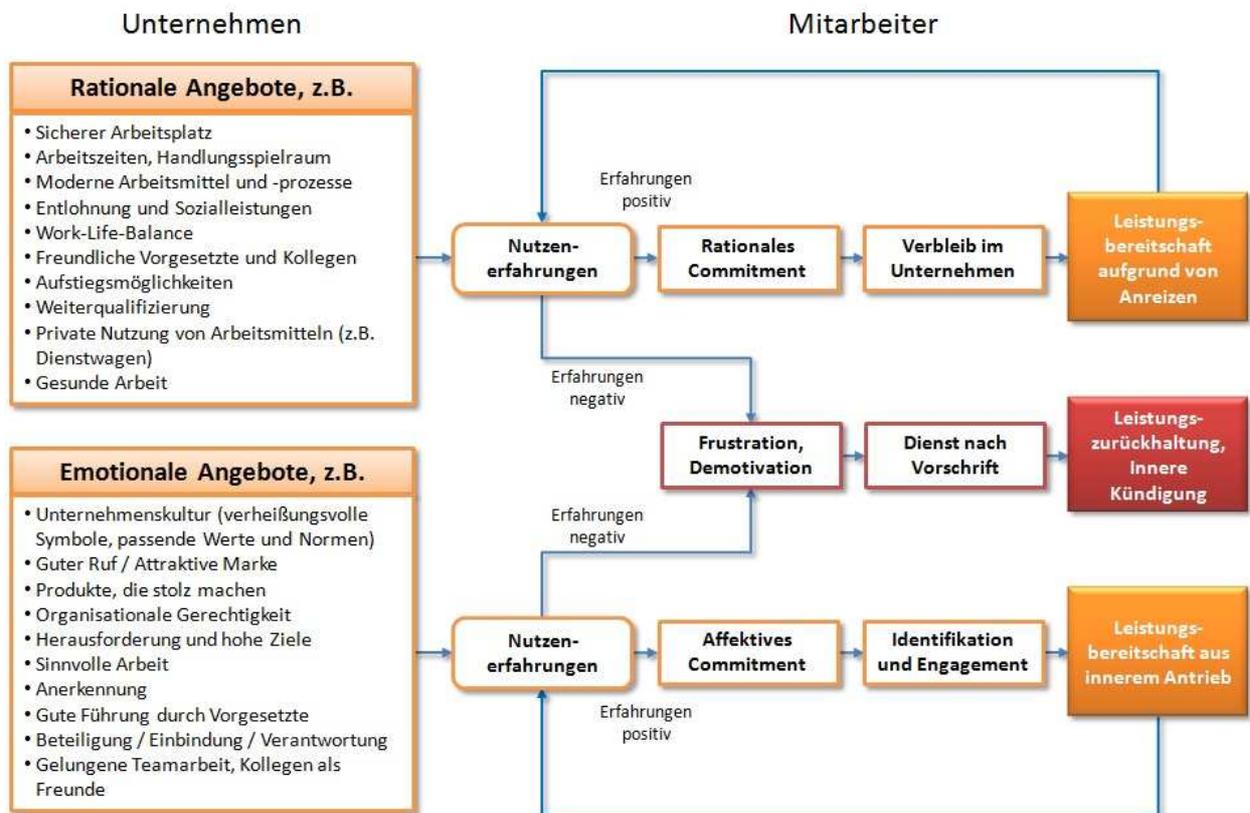
Scientific Consulting Partners
© Prof. Dr. Peter Berger
www.SCOPAR.de

Seite 1

Commitment ist nicht aufgrund einfacher Kosten-Nutzen-Abwägungen zu erreichen. Es genügt auch nicht, möglichst viele Angebote zu machen in der Hoffnung, die Mitarbeiter würden dies honorieren. Commitment entsteht in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter. Je nach deren Erfahrungen, Vorlieben und Erwartungen werden die Angebote des Unternehmens mehr oder weniger wertgeschätzt. Dadurch laufen oft teure Angebote ins Leere, während dringender Bedarf nicht erkannt wird.

Commitment ist nicht „ein für allemal“ zu erreichen. Mehr oder weniger bewusst, werden die Angebote des Unternehmens ständig mit den eigenen Nutzenerfahrungen abgeglichen. Fällt dieser Vergleich einmal negativ aus, z.B. wenn erreichte Vergünstigungen gestrichen werden oder wenn sich die Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen, entsteht leicht Frustration und die Leistungsmotivation sinkt.

DER HIGH COMMITMENT CYCLE



Rationale Angebote: Zu den rationalen Angeboten gehören neben einem sichereren Arbeitsplatz vor allem materielle Vorteile wie eine attraktive Entlohnung oder die Nutzung eines Dienstwagens. Aber auch immaterielle Anreize wie die Möglichkeit, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren – z.B. durch Hilfe bei der Kinderbetreuung – oder besonders attraktive Aufstiegsmöglichkeiten gehören zu den rationalen Angeboten, die die Mitarbeiter an das Unternehmen binden und zu höherer Leistung anreizen sollen.

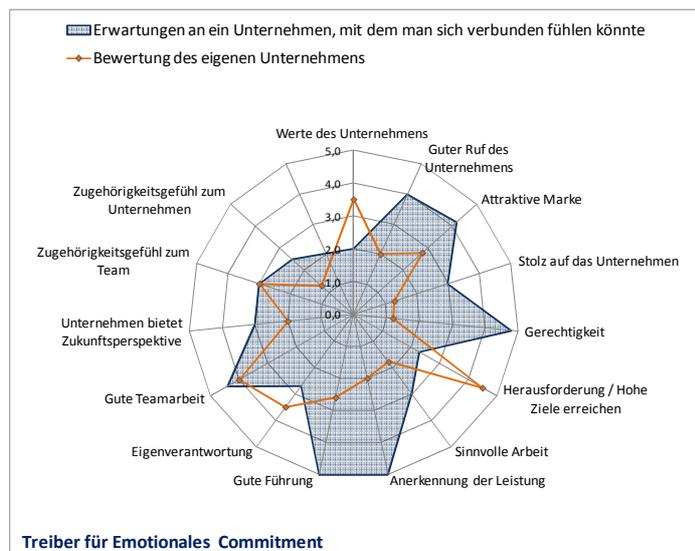
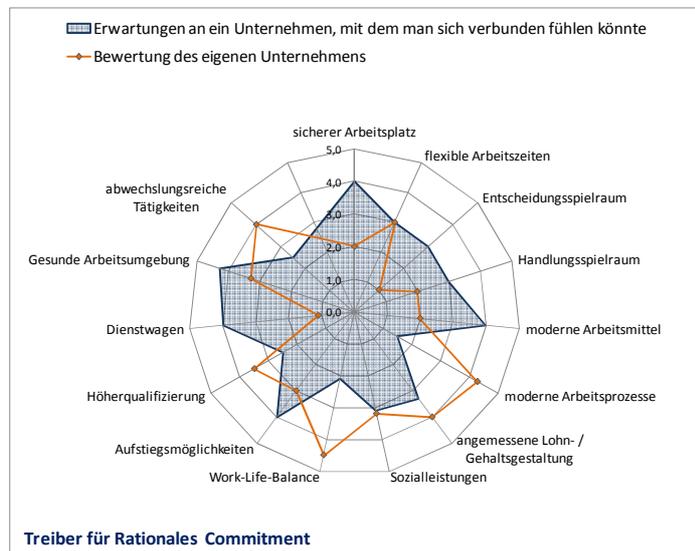
Emotionale Angebote: Emotionale Angebote zielen auf die Entstehung eines affektiven Commitment. Hier werden innere Erwartungen und Bedürfnisse angesprochen. Man möchte zu einem erfolgreichen Unternehmen gehören und Produkte herstellen, die gesellschaftlich hoch angesehen sind. Ein sehr starkes menschliches Bedürfnis besteht nach Anerkennung, handlungsleitend ist für uns das Empfinden von Gerechtigkeit. Wir möchten im Team eingebunden sein, jedoch auch eigene Verantwortung übernehmen und große Handlungsspielräume haben.

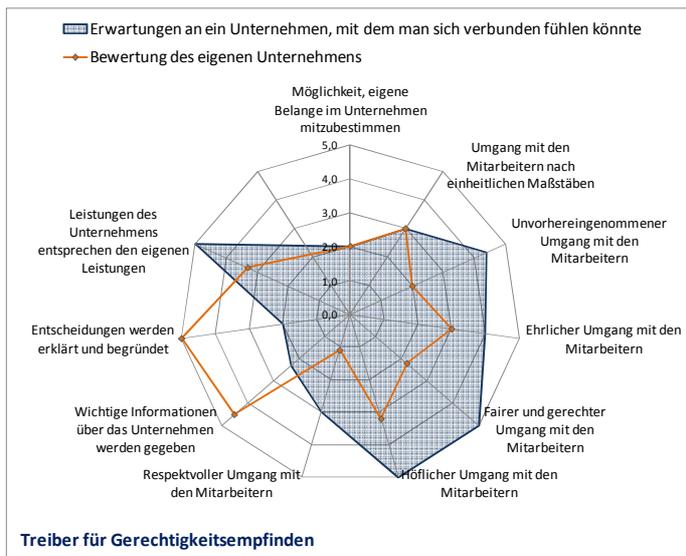
Nutzenerfahrungen: Wir prüfen, meist unbewusst, ständig unsere Nutzenerfahrungen ab, die wir mit den Angeboten des Unternehmens machen. Daraus entsteht – wenn diese positiv ausfallen – dann Commitment. Wenn sie negativ ausfallen, sind wir frustriert und demotiviert. Wie unsere Nutzenerfahrungen ausfallen, hängt von vielen individuellen und sozial geteilten Faktoren ab, die einem Unternehmen nicht bekannt sind.

COMMITMENT-ANALYSE

SCOPAR prüft im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung, welche Erwartungen die Mitarbeiter Ihres Unternehmens an die Commitment-Angebote eines idealen Unternehmens haben. Dabei werden die wissenschaftlich erprobten, einschlägigen Commitment-Items verwendet. Die Ergebnisse werden dann mit den Commitment-Angeboten Ihres Unternehmens verglichen.

Dabei entstehen Netzdiagramme, wie unten beispielhaft dargestellt. Die graue Fläche beschreibt die Erwartungen der befragten Mitarbeiter, die orangene Kurve steht für die Bewertungen der realen Commitment-Angebote.





FOLGEMASSNAHMEN

Mit den erhobenen Datensätzen können Defizite und Überangebote erkannt und analysiert werden. Die Analyse kann auf Abteilungen oder Bereiche begrenzt werden, deren Commitment anschließend verglichen wird. Im Sinne einer 360-Grad-Befragung können zusätzlich Vorgesetzte in die Commitment-Analyse einbezogen werden.

COMMITMENT AUSWERTUNG

Beispiele für Ergebnisse: Die Mitarbeiter legen z.B. großen Wert auf sichere Arbeitsplätze und moderne Arbeitsmittel in einem Unternehmen, mit dem man sich verbunden fühlen könnte. Dies kann das eigene Unternehmen nur in geringem Maß bieten. Dafür hat das Unternehmen gerade kürzlich eine Restrukturierung der Arbeitsprozesse durchgeführt und auch einen Betriebskindergarten eingerichtet, um den Mitarbeitern dabei zu helfen, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren. Dies sind jedoch in diesem Unternehmen keine Commitment-Treiber, da die Mitarbeiter insgesamt wenig Wert auf diese Faktoren legen.

Die Mitarbeiter erwarten von einem Unternehmen, mit welchem man sich verbunden fühlen könnte, dass es einen guten Ruf hat und dass man dort gerecht behandelt wird. Dies kann das Unternehmen bisher in dem von den Mitarbeitern gewünschten Maß bisher nicht leisten. Außerdem gibt es große Differenzen bei den Themen Anerkennung und Führung.

Während die Mitarbeiter einen fairen, gerechten und höflichen Umgang im Unternehmen für unverzichtbar halten, meint das Unternehmen, mit einer Informationskampagne das Wohlwollen der Mitarbeiter gewinnen zu können.

IHR SCOPAR-EXPERTE



Prof. Dr. Peter Berger

Mitglied des
wissenschaftlichen
SCOPAR-Beratergremiums



SCHWERPUNKTE:

Personalführung, Kommunikation & Präsentation, Human Resource Management

FORSCHUNGSGEBIETE:

Führungskultur, Human Capital Management, Arbeitsgestaltung im E-Business, Change Management in IT-Projekten, altersgerechte Arbeitssysteme, professionelle E-Learning-Strukturen, E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung

KOMPETENZEN:

Personal- und Organisationsentwicklung, Changemanagement (auch in IT-Projekten wie E-Business, SAP etc.), Konfliktmanagement/moderation, E-Learning und Blended Learning für die betriebliche Weiterbildung, Managementtrainings, Mitarbeiter-, Kundenbefragungen, Betriebsräte-Beratung und -Schulung, Projektkommunikation, altersgerechte Arbeitssysteme

KONTAKT:

SCOPAR - Scientific Consulting Partners
Maximilianstraße 35a
80539 München
Fon: +49 - 89 - 958 98 065
Fax: +49 - 89 - 958 98 066
E-Mail: info@scopar.de
Web: www.SCOPAR.de



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS