

Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt

Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Erfolgsfaktor

Christian Stutz/Ramona Demasi/Sybille Sachs

Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt beherrschen das Zusammenspiel von Effizienz und Innovation. Dieser Beitrag zeigt, wie das Commitment der Mitarbeitenden hilft, technologische Möglichkeiten deutlich besser auszuschöpfen. Drei Prozessschritte werden formuliert, um Führungskräfte zu unterstützen, diesen psychologischen Zustand von Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern.

Die VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) verändert das unternehmerische Ökosystem grundlegend. Die Konkurrenzsituation, die Kundenpräferenzen und die technologischen Möglichkeiten wandeln sich fortlaufend; es herrscht eine allgemeine Wahrnehmung von Instabilität und Unsicherheit.¹ Für Unternehmen besteht die Gefahr, dass sie aufgrund der sich schnell verändernden Außenwelt nicht mehr zukunftsfähig sind. Darum müssen sich Unternehmen agil erneuern und ständig innovative Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen.

Im unternehmerischen Kontext stellt die VUCA-Welt jedoch weniger eine technische als eine soziale Herausforderung dar. So zeigen aktuelle Studien, dass Investitionen in neue Technologien (z. B. Einsatz von neuen Kundensystemen) nur einen marginalen Effekt auf die künftige Performance von Unternehmen haben.² Zudem reicht es nicht aus, einzig und allein auf die technischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu setzen, um zukunftsfähig zu bleiben (das »Können«). Entscheidender sind die Rahmenbedingungen der Organisation, die als eigentliche Katalysatoren für Technologie wirken (z. B. entrepreneuriale Kultur, kritische und offene Kommunikation). In der VUCA-Welt braucht es also Mitarbeitende, die sich aktiv einbringen »dürfen«.³

Im unternehmerischen Kontext stellt die VUCA-Welt weniger eine technische als eine soziale Herausforderung dar.

Was bringt aber Mitarbeitende dazu, sich für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auch wirklich einsetzen zu »wollen«? Die Forschung⁴ zeigt, dass das **Commitment** – ein spezifischer Bindungstyp zwischen Mitarbeitenden und einer Organisation – in diesem Zusammenhang zentral ist. In diesem Beitrag ergänzen wir diese Forschung, indem wir argumentieren, dass für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen das Commitment wesentlich ist.⁵ Das wissenschaftlich fundierte Konstrukt Commitment verknüpft das übergeordnete organisationale Ziel der

Zukunftsfähigkeit in der VUCA-Welt mit dem Menschen, der sich mit Engagement und Interesse dafür einsetzt. Für die Führungskräfte ist dieser Zusammenhang zentral: Sie können das Commitment der Mitarbeitenden durch geeignete Maßnahmen entwickeln und fördern.

Zusammenspiel von Innovation und Effizienz

Was muss ein Unternehmen »können«, um in der VUCA-Welt zu bestehen? Die Forschung im Bereich des strategischen Managements spricht in diesem Zusammenhang von der sogenannten **Ambidextrie** (Beidhändigkeit). Um in der VUCA-Welt zukunftsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen die Notwendigkeit von Effizienz (»need to produce«) und agiler Erneuerung (»need to innovate«) ausbalancieren.⁶ Die »Need to produce«-Logik fordert Unternehmen heraus, ständig Effizienzvorteile auszuloten und das bestehende Angebot kontinuierlich (inkrementell) weiterzuentwickeln. Hierbei sind auf kollektiver Ebene operative Fähigkeiten gefragt, welche die Produktion und den Verkauf von bestehenden Produkten und Dienstleistungen im gegenwärtigen Umfeld des Unternehmens optimieren. In diesem Zu-

Commitment

(engl. = Engagement, Hingabe, Selbstverpflichtung) bezeichnet die positive Einstellung eines Mitarbeitenden zu seinem Unternehmen und dessen Zielen, also eine emotionale Bindung, die mit den Begriffen »Loyalität« oder »Identifikation« beschrieben werden kann.

Ambidextrie

bedeutet vom Wortursprung her Beidhändigkeit (lat. ambo = beide, dexter = rechte Hand). Sie beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, gleichzeitig flexibel und effizient zu sein bzw. gleichzeitig forschen (Exploration) und optimieren (Exploitation) zu können.

sammenhang sind das Analysieren von Problemen und die Entwicklung von Lösungsvarianten relevante Fähigkeiten, die Mitarbeitende mitbringen sollten.

Die Logik von »need to innovate« hingegen fokussiert auf das Geschäftsfeld von morgen. So verlangt die agile Erneuerung dynamische Fähigkeiten, damit Unternehmen Kundenbedürfnisse von morgen antizipieren und neue Geschäftsmodelle entwickeln können. Auf individueller Ebene werden Fähigkeiten wie das Vorhersehen und Verstehen von relevanten Veränderungen, die Reflexionsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft benötigt.

Zur Sicherstellung der Ambidextrie braucht es deshalb Mitarbeitende, die sich je nach Bereich (effizienz- vs. innovationsorientiert) für das Unternehmen in der gegenwärtigen Produktion und/oder für zukünftige Produkte und Dienstleistungen einsetzen *wollen*.⁷

Commitment als erfolgsentscheidende Bindungsart

Die Organisationspsychologie kennt die entscheidende Determinante für diese Art von Engagement schon lange: die intrinsische Motivation. Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation, vorgestellt von Richard M. Ryan und Edward L. Deci,⁸ unterscheidet motivationale Prozesse nach dem Grad der wahrgenommenen Selbstbestimmung. Je eher Handlungen vom »Selbst« und nicht von äußeren und inneren Zwängen hervorgerufen werden, umso höher der Grad der wahrgenommenen Selbstbestimmung und somit die intrinsische Motivation. Die intrinsische Motivation wird ermöglicht durch die Erfüllung unterschiedlicher psychologischer Bedürfnisse. Das Verlangen nach Zugehörigkeit ist ein wichtiges psychologisches Bedürfnis, welches die intrinsische Motivation ermöglicht und entgegenlaufende Faktoren (z. B. Konkurrenzkampf, Pay for Performance) verdrängt.

Relationaler und regulativer Fokus

Die neuere Organisationsforschung, geprägt von Howard J. Klein, Janice C. Molloy und Chad T. Brinsfield,⁹ unterscheidet vier Formen der Zugehörigkeit respektive Bindungsarten zu Or-

ganisationen. Wir haben diese vier Bindungstypen weiterentwickelt, um sie anhand der zwei Dimensionen »relationaler Fokus« und »regulativer Fokus« genauer zu beschreiben.¹⁰

Die erste Dimension, »relationaler Fokus«, berücksichtigt die psychologische Involvierung eines Individuums in eine Organisation. Die emotionalen Bindungen eines Mitarbeitenden an das Unternehmen können anhand von unterschiedlichen »Hüten« beschrieben werden, welche der Mitarbeitende jeweils trägt: den »Wir-Hut« oder den »Ich-Hut«.

Die psychologische Involvierung eines Individuums in eine Organisation: Trägt es den »Wir-Hut« oder den »Ich-Hut«?

Die zweite Dimension, »regulativer Fokus«, beschreibt, mit welcher Strategie Individuen Ziele zu erreichen versuchen. Zwei Fokusse lassen sich gemäß der »Regulatory Focus Theory«¹¹ unterscheiden: die »Promotions«- und die »Präventions«-Strategie. Erstere motiviert Individuen, »Ideal« oder »erhoffte« Zustände anzustreben, sodass die Menschen eine ausgesprochene Wachstumsorientierung haben. Mit einer Präventionsstrategie handeln Individuen hingegen aus Pflichtgefühl (»Sollte«-Ziele) oder aus Furcht vor Sanktionen (»Furcht«-Ziele).

Vier Mitarbeitenden-Typen

Anhand dieser zwei Dimensionen lassen sich vier Mitarbeitenden-Typen unterscheiden (vgl. Abb. 1):

1. *Committede Mitarbeitende* identifizieren sich sehr stark mit der Organisation (Wir-Hut). Da sie von Verantwortungsgefühl und Hingabe an die Organisation geprägt sind (Promotionsfokus), verfolgen sie organisationale Ziele, als wären diese vom eigenen »Selbst« bestimmt.
2. *Berechnende Mitarbeitende* gehen hingegen viel stärker vom »Ich« aus (Ich-Hut), sind aber stark motiviert, als Individuum zu wachsen und Erfolge zu feiern (Promotionsfokus). Dadurch können diese Mitarbeitenden einen substantziellen Beitrag zu den organisationalen Zielen leisten, sofern diese als notwendiger Bestandteil der eigenen Zielerreichung gesehen werden.

	Präventionsfokus	Promotionsfokus
Wir-Hut	ALTERNATIVLOSE MITARBEITENDE <ul style="list-style-type: none"> • Bindung basiert auf Einsicht der Alternativlosigkeit (Duldung) • Organisationale Ziele werden aus Pflichtgefühl verfolgt 	COMMITTETE MITARBEITENDE <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung mit, Hingabe an und Verantwortungsgefühl für Organisation (relativ unbewusste Vorgänge) • Organisationale Ziele werden von Mitarbeitenden <i>als vom eigenen »Selbst« kommend</i> verfolgt (keine Trennung zwischen organisationalen und individuellen Zielen)
Ich-Hut	DESTRUKTIVE MITARBEITENDE <ul style="list-style-type: none"> • Aktiver Verzicht auf positive Bindung zur Organisation • Organisationale Ziele werden aufgrund der Androhung von Sanktionen verfolgt 	BERECHNENDE MITARBEITENDE <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung mit eigenen Zielen (z. B. Karriere); Bindung zur Organisation nur aus Kalkül (Kosten-Nutzen-Rechnung im Vergleich zu anderen Organisationen) • Organisationale Ziele werden verfolgt, sofern sie auch der eigenen Zielerreichung dienen

Quelle: Konzeptionelle Weiterentwicklung der Autoren auf Basis von Johnson/Chang/Yang und Klein/Molloy/Brinsfield

Abb. 1 Beschreibung der vier Mitarbeitenden-Typen

3. *Alternativlose Mitarbeitende* tragen einen Wir-Hut, jedoch vor allem deshalb, weil sie keine bessere Alternative in Aussicht haben (z. B. Stelle bei einem anderen Arbeitgeber). Sie tragen aus Pflichtgefühl zur Zielerreichung bei (Präventionsfokus).
4. Schließlich existieren in vielen Organisationen *destruktive Mitarbeitende*. Diese verweigern ein positives Bindungsgefühl zur Organisation oder haben innerlich »gekündigt« (Ich-Hut). Ihre minimalistische Arbeitsweise ist stark reaktiv, da sie sich vor Sanktionen fürchten, wenn sie zu stark von der Norm abweichen (Präventionsfokus).

Auf Basis der Selbstbestimmungstheorie der Motivation lässt sich ableiten, dass insbesondere die committierten und die berechnenden Mitarbeitenden zu den Leistungsträgern des Unternehmens zählen: Sie engagieren sich für organisationale Ziele wie die Ambidextrie, weil diese sich als »vom Selbst kommend« (Committete) oder als »für das Ich nützlich« (Berechnende) erweisen. Während beide Typen für Unternehmen wichtig sind, zeigen sich allerdings gerade committete Mitarbeitende in schwierigen Zeiten als erfolgsentscheidender, da diese wesentlich loyaler zum Arbeitgeber sind.

Eine Faustregel für den optimalen Mix dieser vier Bindungsarten gibt es jedoch nicht, denn dies hängt nicht nur von den spezifischen Eigenschaften (z. B. Branche, Größe, Spezifität der Tätigkeiten) des jeweiligen Unternehmens ab, sondern ist auch situationsbedingt (z. B. Stand im Unternehmenslebenszyklus).

Organisationsentwicklung mithilfe der Stellschraube »Commitment«

Unternehmen benötigen zur Ausbalancierung von »need to produce« und »need to innovate« also Mitarbeitende, die nicht nur das »Können« haben, sondern sich auch zur Organisation bekennen. Es ist deshalb für Führungskräfte matchentscheidend zu verstehen, wie dieses Commitment zustande kommt. Die aktuelle Forschung¹² legt dar, dass die organisationalen Rahmenbedingungen¹³ das Commitment von Mitarbeitenden stark beeinflussen. Unter den organisationalen Rahmenbedingungen verstehen wir die führungstechnischen und menschenbezogenen Aspekte des strategischen Managements eines Unternehmens, welche das »Dürfen« – den Möglichkeitsraum von Mitarbeitenden – definieren. Dies beinhaltet unter anderem die Ausgestaltung des »Purpose« des Unternehmens, die Unternehmenskultur, die Anreizsysteme und den sozialen Kontext der Arbeit.

Aus einer theoretischen Perspektive¹⁴ ergeben sich unterschiedliche Erklärungen für die Wirkung einer Rahmenbedingung auf das Commitment. Rahmenbedingungen können demnach auf das Commitment von Mitarbeitenden wirken,

- weil diese insbesondere positive Emotionen hervorrufen, was zu einer Erweiterung kognitiver und verhaltensbasierter Muster führt (Emotionalität), oder
- weil genau dieser Aspekt der Rahmenbedingung für den Mitarbeitenden bei der Arbeit mental präsent ist (Salienz).

Kurz gesagt, die subjektive Interpretation der Mitarbeitenden ist entscheidend. Deshalb wirken bestimmte Rahmenbedingungen unterschiedlich aufs Commitment.

Die subjektive Interpretation der Mitarbeitenden entscheidet darüber, wie bestimmte Rahmenbedingungen auf ihr Commitment wirken.

Unsere Forschung im Rahmen des praxisorientierten Forschungsprojekts »Swiss Digital Leadership Model«¹⁵ hat auf Grundlage dieser theoretischen Annahmen untersucht, was der Effekt unterschiedlicher Konfigurationen von Rahmenbedingungen auf das Commitment ist. Zunächst haben wir festgestellt, dass jedes Unternehmen (bzw. jeder einzelne Unternehmensbereich) das Potenzial hat, seine Rahmenbedingungen derart zu gestalten, dass eine einzigartige Commitment-Formel entsteht. Und wir haben »kontextspezifische« Konfigurationen oder Muster erkannt. Die darunter liegende Logik ist, dass Unternehmen zur Erfüllung der Ambidextrie die dazu notwendigen Aufgaben meist in spezialisierte Unternehmensbereiche verteilen.

Tendenziell sind in einem *effizienzorientierten Unternehmensbereich* (»need to produce«) die Rahmenbedingungen »Arbeitsinhalt«, »Wertschätzung« und »Führungspersonen« entscheidend. Die Forschungsliteratur bestätigt dies: Aspekte des Arbeitsinhaltes (wie z. B. die Ausübung einer vielfältigen Arbeit) sind wichtige Faktoren, damit sich Mitarbeitende zum Arbeitgeber committieren. Auch Wertschätzung spielt für das Identifikationsgefühl mit dem Unternehmen eine zentrale Rolle, da es positive Emotionen wie Selbstbestätigung hervorrufen kann. Führungspersonen können diese positive Bindung durch ein inspirierendes Führungsverhalten verstärken.

In einem *innovationsorientierten Kontext* (»need to innovate«) gewinnen hingegen die Rahmenbedingungen »Sinnorientierung«, »Kundenorientierung« und »Fehlerkultur« an Bedeutung. Sinnorientierung kann das Commitment durch eine Übereinstimmung (Kongruenz) von organisatorischen und individuellen Werten erhöhen; Kundenorientierung hingegen ermöglicht positive Erfahrungen im Kundenaustausch, die der

Impulse für die Praxis

- Damit Unternehmen in der VUCA-Welt zukunftsfähig bleiben, braucht es insbesondere Mitarbeitende, die sich zu ihrem Arbeitgeber committieren.
- Das Commitment zum Arbeitgeber ist durch die organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussbar.
- Es gibt keine allgemeingültige Commitment-Formel: Je nach Unternehmen (und Organisationsbereich) kommt das Commitment unterschiedlich zustande.
- Für Führungskräfte ist es zentral zu verstehen, was für Mitarbeitenden-Typen sie haben (Committete, Berechnende, Alternativlose, Destruktive) und wie es dazu gekommen ist.
- Mittels Interventionen können Führungskräfte gezielt auf den Mix der Mitarbeitenden-Typen des Unternehmens einwirken.

Mitarbeitende dank des Arbeitgebers erfahren darf. Eine gelebte Fehlerkultur kann sich durch die Begünstigung von aktiven Lernprozessen positiv aufs Commitment auswirken.

Wie die oben genannten Beispiele verdeutlichen, gehen wir davon aus, dass Mitarbeitende eine Kongruenz zwischen den kontextspezifischen Herausforderungen (z. B. need to innovate) und den dafür förderlichen Rahmenbedingungen (z. B. Sinnorientierung) positiv interpretieren und dies so ihr Commitment unterstützt. Um eine effektive Ambidextrie zu erreichen, ist es daher entscheidend zu verstehen, weshalb welche organisationalen Rahmenbedingungen unter welchen kontextspezifischen Herausforderungen auf das Commitment wirken. Nur so sind Unternehmen in der Lage, relevante Stellschrauben im Unternehmen zu identifizieren und das Commitment der Mitarbeitenden zu fördern.

In drei Prozessschritten zu mehr Commitment

Unsere Ausführungen sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Dort ist der Gesamtmechanismus von den organisationalen Rahmenbedingungen über das Commitment bis zur organisationalen Zukunftsfähigkeit dargestellt. Wir haben gesehen, dass für ein zukunftsfähiges Unternehmen eine Balance zwischen Effizienz und Innovation notwendig ist. Um diese Balance zu kapitalisieren, braucht es committete Mitarbeitende, denn genau diese Mitarbeitende haben ein Eigeninteresse daran, sich voll und ganz gemäß ihren Talenten für ihr Unternehmen einzusetzen. Was heißt dies nun für Unternehmen und ihre Führungskräfte? In unserer praxisorientierten Forschung haben wir drei Prozessschritte herausgearbeitet, die Unternehmen bei der Organisationsentwicklung befolgen können (z. B. in Führungskräfte-Workshops).

Schritt 1: Welche unterschiedlichen Mitarbeitenden-Typen haben wir?

Zuerst gilt es für ein Unternehmen zu verstehen, was für Mitarbeitende es hat und wie sich diese dem Unternehmen ver-

bunden fühlen. In unserer Forschung haben wir Muster bei unterschiedlichen Arten von Unternehmen erkannt. Sie zeigten einen unterschiedlichen Mix der Mitarbeitenden-Typen (z. B. 30% Committede, 20% Alternativlose). Während wir in unserer Forschung diesen Diagnoseschritt quantitativ operationalisiert haben, zeigten unsere begleitenden Praxisworkshops, dass die oben vorgestellten Idealtypen als Heuristiken bereits spannende Diskussionen unter Führungskräften ermöglichen.

Ein Unternehmen sollte wissen, was für Mitarbeitende es hat und wie sie sich dem Unternehmen verbunden fühlen.

Beispielsweise können sich *Expertenorganisationen* (z. B. Wirtschaftsprüfer) durch einen hohen Anteil an berechnenden Mitarbeitenden auszeichnen, während committete Mitarbeitende in der Unterzahl sind. Typische Eigenschaften der berechnenden Mitarbeitenden könnten sein, dass sie jung sind, opportunistisch denken und eine hohe Erwartung an den Arbeitgeber haben. Sie arbeiten für eine renommierte Organisation, da es gut im Lebenslauf aussieht und es als idealer Einstieg gilt. Allerdings sind sie auch schnell wieder weg, sobald sie sich genügend Wissen angeeignet haben und die schnellen Aufstiegschancen ausgeschöpft sind. Committede Mitarbeitende solcher Expertenorganisationen könnten insbesondere langjährige Mitarbeitende sein, die dem Arbeitgeber vertrauen und Rückhalt verspüren.

Im Gegensatz dazu verfügt der *Unternehmenstyp mit einem hohen Spezialisierungsanspruch an Mitarbeitende* (z. B. Rückversicherungen) und *traditionsreiche Organisationen* (z. B. staatliche Unternehmen) häufig über viele alternativlose Mitarbeitende. Diese Mitarbeitenden arbeiten seit vielen Jahren in diesen Organisationen. Mit der Zeit und vor allem auch durch die Spezifität der Tätigkeiten werden sie aber häufig immer abhängiger von diesen Arbeitgebern und trauen sich selbst nicht mehr zu, den Arbeitgeber zu wechseln. Diese Situation er-

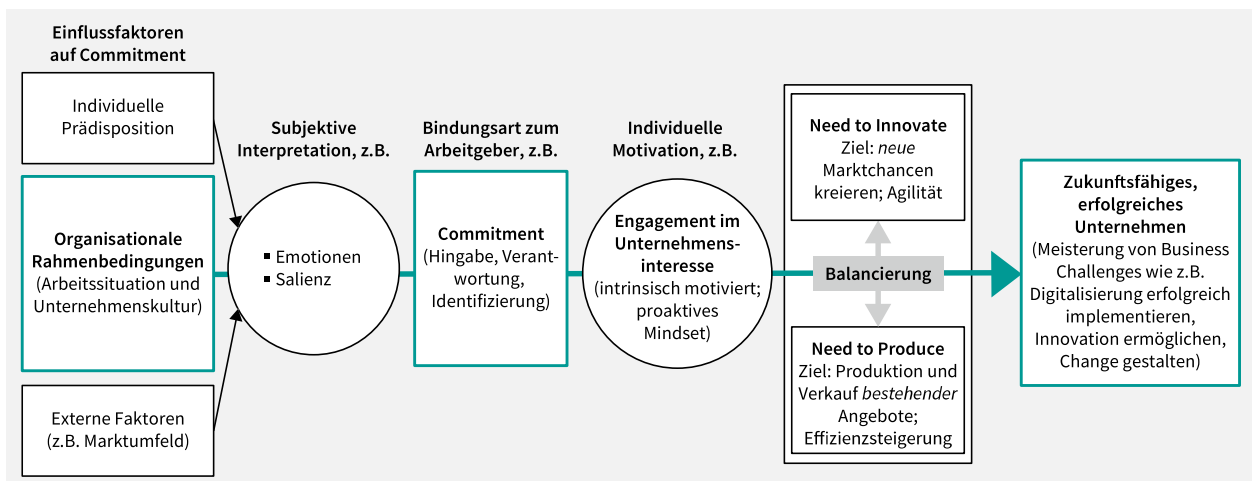


Abb. 2 Commitment als Stellschraube für die Organisationsentwicklung

scheint den Mitarbeitenden als ausweglos und sie agieren nur noch aus Pflichtgefühl.

Schritt 2: Welche Rahmenbedingungen haben zu diesen Mitarbeitenden-Typen geführt?

In einem zweiten Schritt können Führungskräfte reflektieren, wie sich dieser Mix der unterschiedlichen Mitarbeitenden-Typen im Unternehmen erklären lässt. Neben den oben erwähnten strukturellen Faktoren von Unternehmenstypen gilt es hier, auf die spezifischen – und veränderbaren – Rahmenbedingungen einzugehen. Beispielsweise können ein überdurchschnittlicher Lohn, Karrieremöglichkeiten oder auch eine ausgewogene Arbeitsbelastung wichtige Treiber darstellen, um eine berechnende Bindung zum Arbeitgeber aufzubauen. Hingegen können sich andere Mitarbeitende aufgrund der Identifikation mit der Unternehmenskultur oder des ihnen gewährten Gestaltungsspielraums zum Unternehmen committen.

Führungskräfte müssen sich bewusst werden, dass bestimmte Rahmenbedingungen, für die sie mitverantwortlich sind, sich aus unterschiedlichen Gründen positiv (oder auch negativ) auf Mitarbeitende auswirken können. Diese Gründe zu verstehen und zu wissen, wieso momentan das Unternehmen (bzw. einzelne Bereiche) welchen Mix an Mitarbeitenden-Typen aufweist, kann vielen Führungskräften die Augen öffnen und neue Perspektiven ermöglichen.

Schritt 3: Wie können die Mitarbeitenden-Typen verändert werden?

Als dritter Schritt stellt sich die Frage, wie der optimale Mix an Mitarbeitenden-Typen erreicht werden kann. Soll dies durch die Veränderung der Rahmenbedingungen geschehen? Oder muss eher an den Einstellungen der Mitarbeitenden gearbeitet werden, um die Wirkung bestehender Rahmenbedingungen positiv zu beeinflussen?

Bei einer *Veränderung der Rahmenbedingungen* sollte zunächst reflektiert werden, welche Rahmenbedingung sich am besten zur Veränderung eignet. Zu viel auf einmal verändern zu wollen ist keine gute Idee. Es ist generell sinnvoll und im Hinblick auf die Umsetzung realistischer, sich zunächst auf eine Rahmenbedingung zu konzentrieren. Beispielsweise können Führungskräfte sich dazu entscheiden, den Gestaltungsspielraum in einer bestimmten Abteilung zu erhöhen oder Maßnahmen einzuleiten, um die Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern. Für die alternativlosen Mitarbeitenden ist es etwa wesentlich, dass die organisationalen Rahmenbedingungen darauf ausgerichtet sind, dass sie sich wertgeschätzt fühlen (von Teamkolleginnen, Vorgesetzten) und Entwicklungschancen wahrnehmen können. Solche organisationalen Rahmenbedingungen können ihr Commitment wieder stärken oder ihnen auch Möglichkeiten für einen Jobwechsel (innerhalb oder außerhalb der Organisation) eröffnen.

Neue Rahmenbedingungen oder eine geänderte Einstellung der Mitarbeitenden können den Mix an Mitarbeitenden-Typen ändern.

Es kann auch sein, dass entscheidende Rahmenbedingungen bereits vorhanden sind, diese von den Mitarbeitenden aber noch nicht als etwas Relevantes und Positives wahrgenommen werden. In diesem Fall kann auch an den *Einstellungen der Mitarbeitenden (subjektive Interpretationen)* gearbeitet werden, ohne die Rahmenbedingungen direkt zu verändern. So können Unternehmen die Bedeutsamkeit des Gestaltungsraums in Zusammenhang mit den Unternehmenszielen und der Strategie stärker hervorheben (Stichwort: Salienz). Ähnliches gilt für das Beispiel Zusammenarbeit: Indem etwa das Gefühl des Zusammenhalts durch vermehrte Team-Events verstärkt wird, wird diese Rahmenbedingung für die Erhöhung des Commitments wichtiger (Stichwort: Emotionen).

Diese drei Prozessschritte können Führungskräfte im Rahmen einer Organisationsentwicklung einsetzen. Hierzu sind unterschiedliche Formate denkbar. Beispielsweise können die Schritte eins und zwei mittels Befragungen oder auch Fokusgruppen behandelt werden. In Form von Reflexionsworkshops in der jeweiligen Abteilung und/oder auf Gesamtunternehmensebene könnten in einem dritten Schritt mögliche Maßnahmen zur Veränderung der Bindungsarten entwickelt werden.

Erfolgsformel für organisationale Zukunftsfähigkeit

Unsere Ausführungen können in einer Erfolgsformel für die organisationale Zukunftsfähigkeit zusammengefasst werden. Diese beruht auf drei Elementen: das kollektive und individuelle Können, das Wollen und das Dürfen aller Mitarbeitenden:

$$\text{Können} \times \text{Wollen} \times \text{Dürfen} = \text{organisationale Zukunftsfähigkeit}$$

Das *Können* ergibt sich aus dem effektiven Zusammenspiel von agiler Erneuerung und ständiger Auslotung von Effizienzvorteilen. Bei den Mitarbeitenden setzt dies operationale Kompetenzen wie Analysieren von Problemen und Entwicklung von Lösungsvarianten und dynamische Kompetenzen wie Antizipieren und Verstehen von relevanten Veränderungen, Reflexionsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft voraus.

Das *Wollen* spricht die Motivationsart der Mitarbeitenden an. Committete Mitarbeitende sind aufgrund ihrer intrinsischen Motivation für die organisationale Zukunftsfähigkeit zentral, da sie sich langfristig und loyal für den Zweck des Unternehmens einsetzen wollen.

Das *Dürfen* beinhaltet den geeigneten organisationalen Rahmen, der das Commitment der Mitarbeitenden beeinflusst, ihre operativen und dynamischen Fähigkeiten in der gegenwärtigen Produktion (Effizienz) und für zukünftige Produkte und Dienstleistungen (Innovation) einzusetzen.

Unsere drei Prozessschritte können Unternehmen unterstützen, dieses Wissen im unternehmerischen Kontext anzuwenden.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Ambidextrie – Birkinshaw, J./Gibson, C.: Building Ambidexterity Into an Organization. In: MIT Sloan Management Review, 46. Jg., 2004, H. 2,

Zusammenfassung

Die bisherige Forschung hat die Bedeutung eines effektiven Zusammenspiels von Innovation und Effizienz für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hervorgehoben (Ambidextrie). Weniger klar ist, was Mitarbeitende dazu antreibt, sich für ihr Unternehmen in diesem Sinne einzusetzen. Basierend auf neuesten Erkenntnissen im Bereich der Organisationspsychologie und unserer eigenen Praxisforschung schlagen wir »Commitment« als entscheidende Mikro-Determinante für diese Art von Engagement vor. Das Commitment eines Mitarbeitenden zu einer Organisation beschreibt einen psychologischen Zustand, der von Identifikation mit, Einsatz und Verantwortungsgefühl für die Organisation geprägt ist. Dieser Beitrag erklärt einerseits den Zusammenhang zwischen dem Commitment und der organisationalen Zukunftsfähigkeit sowie andererseits zwischen den organisationalen Rahmenbedingungen und dem Commitment. Des Weiteren stellen wir drei Prozessschritte vor, die Führungskräfte dabei unterstützen, diesen psychologischen Zustand von Mitarbeitenden zu fördern und somit an der Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen zu arbeiten.

Abstract

Previous research has emphasized the importance of an effective interaction between innovation and efficiency for the future viability of companies (ambidexterity). Less clear, however, is what drives employees to work for a company in this sense. Based on the latest findings in the field of organizational psychology and our own applied-oriented research, we propose »commitment« as the decisive micro-determinant for this type of engagement. The commitment of an employee describes his/her psychological state that encompasses the type of attachment to the company and implies intrinsic work motivation. On the one hand, this paper explains the relation between commitment and future viability of organizations. On the other hand, it elaborates on the organizational circumstances that trigger such commitment. Furthermore, we present three process steps that help managers to promote this psychological state of employees and thus to work on the future viability of their organizations.

S. 47–57; O’Reilly III, C. A./Tushman, M. L.: *Ambidexterity as a Dynamic Capability – Resolving the Innovator’s Dilemma*, Stanford/Boston 2007, abrufbar als PDF, (www.hbs.edu), <https://tinyurl.com/ybxx4pcj> (letzter Zugriff: 21.12.2020).

Commitment – Vgl. Becker, F. G.: *Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe für Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit*, 2. Aufl., München 2002.

Anmerkungen

- 1 Rigby, D./Sutherland, J./Takeuchi, H.: *Embracing Agile*. In: *Harvard Business Review*, 2016, H. 5, S. 40–48.
- 2 Frost, W. et al.: *The Adaptable Business: Future Skills and Cultural Forces*, 2019, als PDF unter www.oracle.com, <https://tinyurl.com/y9dwnt3b> (letzter Zugriff: 17.12.2020).
- 3 Carsten, M. K./Uhl-Bien, M./Huang, L.: *Leader Perceptions and Motivation as Outcomes of Followership Role Orientation and Behavior*. In: *Leadership*, 16. Jg., 2017, H. 4, S. 731–756.
- 4 Klein, H. J./Molloy, J. C./Brinsfield, C. T.: *Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct*. In: *Academy of Management Review*, 37. Jg., 2012, H. 1, S. 130–151; Klein, H. J. et al.: *Quondam Commitments: An Examination of Commitments Employees no Longer Have*. In: *Academy of Management Review*, 3. Jg., 2017, H. 4, S. 331–357.
- 5 Uhl-Bien, M./Arena, M.: *Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework*. In: *Leadership Quarterly*, 29. Jg., 2018, H. 1, S. 89–104; Schoemaker, P. J./Heaton, S./Teece, D.: *Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership*. In: *California Management Review*, 61. Jg., 2018, H. 1, S. 15–42.
- 6 Uhl-Bien, M./Arena, M., a. a. O.
- 7 Shoemaker, P. J./Heaton, S./Teece, D., a. a. O.
- 8 Ryan, R./Deci, E.: *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation*. In: *American Psychologist*, 55. Jg., 2000, H. 1, S. 68–78.
- 9 Klein, H. J./Molloy, J. C./Brinsfield, C. T., a. a. O.; Klein, H. J. et al., a. a. O.
- 10 Johnson, R. E./Chang, C.-H./Yang, L.-Q.: *Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus*. In: *Academy of Management Review*, 35. Jg., 2010, H. 2, S. 226–245; Klein, H. J./Molloy, J. C./Brinsfield, C. T., a. a. O.
- 11 Higgins, E. T.: *Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle*. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, 30. Jg., 1998, S. 1–46.
- 12 Klein, H. J./Molloy, J. C./Brinsfield, C. T., a. a. O.; Klein, H. J. et al., a. a. O.

13 Daneben sind auch Makrofaktoren wie das Marktumfeld und gewisse Mikrofaktoren wie die individuelle Prädisposition von Mitarbeitenden entscheidend. Sie liegen jedoch außerhalb des Einflussbereiches von Unternehmen.

14 Klein, H. J./Molloy, J. C./Brinsfield, C. T., a. a. O.; Klein, H. J. et al., a. a. O.

15 Die in diesem Beitrag ausgeführten Forschungsergebnisse sind im Rahmen des praxisorientierten Forschungsprojekts »Swiss Digital Leadership Model« erzielt worden, das von der Innosuisse, der Schweizerischen Agentur für Innovationsförderung, finanziell unterstützt wurde. Das Projekt ist eine Kooperation zwischen der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich (Prof. Dr. Sybille Sachs, Dr. Christian Stutz, Ramona Demasi, M. A.) und der icommit GmbH (Sven Bühler, Stefan Heer, Dr. Simon Foppa), die Unternehmen mittels Befragung und Beratung auf dem Weg zu mehr Commitment begleitet. Die hier präsentierten konzeptionellen Tools sind Bestandteil des neu ausgearbeiteten Produktportfolios von icommit, welches die Befragung mit Commitment-spezifischen Beratungsdienstleistungen verbindet.



Dr. Christian Stutz
Dozent,
Jyväskylä School of Business
and Economics, Finland;
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
christian.stutz@jyu.fi



Ramona Demasi, M. A.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
und Dozentin,
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
ramona.demasi@fh-hwz.ch



Prof. Dr. Sybille Sachs
Leiterin Institut für Strategisches
Management: Stakeholder View,
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
sybille.sachs@fh-hwz.ch