

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Stutz, Christian; Demasi, Ramona; Sachs, Sybille

Title: Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt : Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Erfolgsfaktor

Year: 2021

Version: Accepted version (Final draft)

Copyright: © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2021

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Stutz, C., Demasi, R., & Sachs, S. (2021). Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt : Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Erfolgsfaktor. ZFO : Zeitschrift Führung + Organisation, 2021(2), 110-115. https://www.zfo.de/suche-archiv/Document/details/3737_12

Deckblatt

[Titel]: **Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt**

[Untertitel]: **Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Erfolgsfaktor**

[Name]: **Christian Stutz, Ramona Mostafa, Sybille Sachs**

[Titel:]: **Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt**

[Untertitel]: **Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Faktor**

[Gliederung]:

- [Intro:]
- Effektives Zusammenspiel zwischen Innovation und Effizienz
- Commitment als erfolgsentscheidende Bindungsart
- Organisationsentwicklung mit Hilfe der Stellschraube »Commitment«
- Praktische Implikationen
 1. *Welche unterschiedlichen Mitarbeitenden-Typen haben wir?*
 2. *Wie kamen die unterschiedlichen Mitarbeitenden-Typen zustande? Welche Rahmenbedingungen haben dazu geführt?*
 3. *Wie können die Mitarbeitenden-Typen verändert werden?*
- Erfolgsformel für organisationale Zukunftsfähigkeit

[Titel:]

Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt

[Untertitel]

Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Faktor

[Lead:]

Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt beherrschen das effektive Zusammenspiel zwischen Effizienz und Innovation. Dieser Beitrag zeigt auf, wie das Commitment der Mitarbeitenden technologische Möglichkeiten um ein Vielfaches erfolgswirksamer machen. Drei Prozessschritte werden formuliert, um Führungskräfte zu unterstützen, diesen psychologischen Zustand von Mitarbeitenden zu erkennen und fördern.

[Intro:]

Die VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) verändert das unternehmerische Ecosystem grundlegend. Konkurrenzsituationen, Kundenpräferenzen und technologische Möglichkeiten ändern 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 respektive 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 zählen, 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

Was bringt aber Mitarbeitende dazu, sich aktiv für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einsetzen zu »wollen«?

Die Forschung⁴ zeigt auf, dass das Commitment – ein spezifischer Bindungstyp zwischen Mitarbeitenden und einer Organisation – in diesem Zusammenhang zentral ist. In diesem Beitrag ergänzen wir diese Forschung, um zu argumentieren, dass das Commitment ein wesentlicher Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen darstellt.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.

Effektives Zusammenspiel zwischen Innovation und Effizienz

Was muss zunächst 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« (Zweihändigkeit). Um in der VUCA-Welt zukunftsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen die Notwendigkeit nach Effizienz (»need to produce«) mit agiler Erneuerung (»need to innovate«) balancieren.⁶ Die »need to produce«-Logik fordert Unternehmen heraus, ständig Effizienz-Vorteile auszuloten und das bestehende Angebot 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 Zusammenhang 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 sind Fähigkeiten wie das Antizipieren und Verstehen von relevanten Veränderungen, die Reflexionsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft vorausgesetzt.

Zur Sicherstellung der Ambidextrie braucht es deshalb Mitarbeitende *in allen Bereichen*, die sich für das Unternehmen in der gegenwärtigen Produktion und 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. Deci⁸, 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.

Neuere Organisationsforschung, geprägt durch Howard J. Klein, Janice C. Molloy und Chad T. Brinsfield⁹, unterscheidet vier Formen der Zugehörigkeit respektive Bindungsarten zu Organisationen. Wir haben diese vier Bindungstypen weiterentwickelt, um sie anhand der zwei Dimensionen »relationaler Fokus« und »regulativer Fokus« genauer zu beschreiben.

Die erste Dimension, »relationaler Fokus«, berücksichtigt die psychologische Involvierung eines Individuums mit einer Organisation. Die emotionalen Bindungen eines Mitarbeitenden zum Unternehmen können anhand des Tragens von unterschiedlichen »Hüten« beschrieben werden: den »Wir-Hut« oder den »Ich-Hut«.

Die zweite Dimension, »regulativer Fokus«, beschreibt, mit welcher Strategie Individuen Ziele versuchen zu erreichen. Zwei Foki lassen sich gemäss der

»Regulatory Focus Theory«¹⁰ unterscheiden: die »Promotions«- und die »Präventions«-Strategie. Erstere motiviert Individuen, »Ideal-« oder »erhoffte« Zustände anzustreben, sodass die Menschen eine ausgesprochene Wachstumsorientierung annehmen. Mit einer Präventions-Strategie handeln Individuen hingegen aus Pflichtgefühl (»Sollte«-Ziele) oder aus Furcht vor Sanktionen (»Furcht«-Ziele).

Anhand dieser zwei Dimensionen lassen sich vier Mitarbeitenden-Typen unterscheiden (Abbildung 1). *Committed Mitarbeitende* identifizieren sich sehr stark mit der Organisation (Wir-Hut). Da sie von Verantwortungsgefühl und Hingabe für die Organisation geprägt sind (Promotions-Fokus), verfolgen sie organisationale Ziele, als wären diese vom eigenen »Selbst« bestimmt.

Berechnende Mitarbeitende gehen hingegen viel stärker vom »Ich« aus (Ich-Hut), sind aber stark motiviert, als Individuum zu wachsen und Erfolge zu feiern (Promotions-Fokus). Dadurch können diese Mitarbeitenden einen substantiellen Beitrag zu den organisationalen Zielen leisten, sofern diese als notwendiger Bestandteil der eigenen Zielerreichung gesehen werden.

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 (Präventions-Fokus).

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 (Präventions-Fokus).

Abb. 1. Beschreibung der vier Mitarbeitenden-Typen

	Präventions-Fokus	Promotions-Fokus
Wir-Hut	<p>ALTERNATIVLOSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bindung basiert auf Einsicht auf Alternativlosigkeit (Duldung) • Organisationale Ziele werden aufgrund Pflichtgefühl verfolgt 	<p>COMMITTETE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung mit, Hingabe 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	<p>DESTRUKTIVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiver Verzicht auf positive Bindung zur Organisation • Organisationale Ziele werden aufgrund von Androhung von Sanktionen verfolgt 	<p>BERECHNENDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung mit eigenen Zielen (z.B. Karriere); Bindung zur Organisation nur als Kalkulation (Kosten-Nutzen-Rechnung) im Vergleich zu anderen Organisationen • Organisationale Ziele werden verfolgt, sofern sie als Bestandteil der eigenen Zielerreichung gesehen werden

Quelle: Konzeptionelle Weiterentwicklung der Autoren auf Basis von Johnson et al. und Klein et al.¹¹

Auf Basis der Selbstbestimmungstheorie der Motivation lässt sich ableiten, dass insbesondere die committeten 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 mit Hilfe der Stellschraube »Commitment«

Unternehmen benötigen zur Balancierung von »need to produce« und »need to innovate« also Mitarbeitende, die nicht nur das »Können« haben, sondern sich auch zur Organisation committen. Es ist deshalb für Führungskräfte matchentscheidend, zu verstehen, wie dieses Commitment zustande kommt. 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

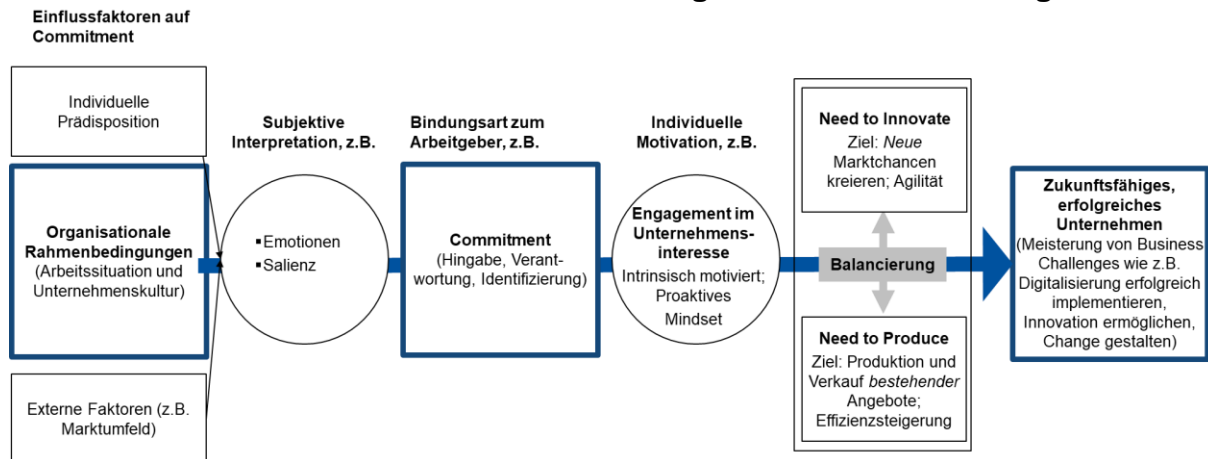
strategischen Managements eines Unternehmens, welche das »Dürfen« – den Möglichkeitsraum von Mitarbeitenden – definieren. Dies beinhaltet u.a. die Ausgestaltung des Unternehmens-»Purpose«, die Unternehmenskultur, die Anreizsysteme und den sozialen Kontext der Arbeit.

Unsere Forschung legt zunächst nahe, dass jedes Unternehmen (bzw. einzelne Unternehmensbereiche) das Potenzial hat, seine Rahmenbedingungen derart zu gestalten, um eine einzigartige Commitment-Formel zu erreichen. Es sind aber auch allgemeinere Muster zu erkennen: Tendenziell sind in einem effizienzorientierten Unternehmenssetting (»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 committen. 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 und enthusiastisches Führungsverhalten verstärken.

In einem innovationsorientierten Kontext (»need to innovate«) gewinnen hingegen die Rahmenbedingungen »Sinnorientierung«, »Kundenorientierung« und »Fehlerkultur« an Bedeutung. Sinnorientierung kann das Commitment durch die Kongruenz organisatorischer und individueller Werte erhöhen; Kundenorientierung hingegen ermöglicht positive Erfahrungen im Kundenaustausch, die der Mitarbeitende dank des Arbeitgebers erfahren darf. Eine gelebte Fehlerkultur kann sich durch die Begünstigung von aktiven Lernprozessen positiv aufs Commitment auswirken.

Gerade in der VUCA-Welt ist es deshalb entscheidend zu verstehen, weshalb welche organisationalen Rahmenbedingungen auf das Commitment einwirken. Nur so sind Unternehmen in der Lage, unterschiedliche Stellschrauben im Unternehmen zu identifizieren und das Commitment der Mitarbeitenden zu fördern. Aktuelle Forschung¹⁴ offeriert unterschiedliche Erklärungsmuster für die Wirkung einer Rahmenbedingung auf das Commitment: Rahmenbedingungen können demnach auf das Commitment von Mitarbeitenden wirken, weil diese insbesondere (1) positive Emotionen hervorrufen, was zu einer Erweiterung kognitiver und verhaltensbasierter Muster führt (Emotionalität) oder weil (2) genau dieser Aspekt der Rahmenbedingung für den Mitarbeitenden bei der Arbeit mental präsent ist (Salienz). Kurz gesagt, die persönlichen Einstellungen der Mitarbeitenden und ihre subjektive Interpretation können erklären, weshalb bestimmte Rahmenbedingungen unterschiedlich aufs Commitment wirken.

Abb. 2. Commitment als Stellschraube für Organisationsentwicklung



Praktische Implikationen

Unsere Ausführungen bis anhin sind in Abbildung 2 zusammengefasst, in welcher der Gesamtmechanismus von den organisationalen Rahmenbedingungen über das Commitment bis zur organisationalen Zukunftsfähigkeit dargestellt ist. Wir haben gesehen, dass für ein zukunftsfähiges Unternehmen eine Balance zwischen Effizienz und Innovation notwendig ist. Um diese Balance zu erreichen, braucht es committete Mitarbeitende, denn genau diese Mitarbeitende haben ein Eigeninteresse 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 als Input zur Organisationsentwicklung befolgen können (z.B. in Form von Führungskräfte-Workshops).

1. Welche unterschiedlichen Mitarbeitenden-Typen haben wir?

Zuerst gilt es für ein Unternehmen zu verstehen, was für Mitarbeitende es hat und wie sich diese zum Unternehmen verbunden fühlen. In unserer Forschung haben wir festgestellt, dass bei unterschiedlichen Arten von Unternehmen Muster erkennbar sind, wie sich der Mix der Mitarbeitenden-Typen zeigt (z. B. 30% Committete, 20% Alternativlose, etc.). Während wir in unserer Forschung diesen Diagnoseschritt quantitativ operationalisiert haben, zeigten unsere begleitenden Praxisworkshops, dass unsere oben vorgestellten Idealtypen als Heuristiken bereits spannende Diskussionen unter Führungskräften ermöglichen.

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 Erwartungshaltung an den Arbeitgeber haben. Sie arbeiten für eine renommierte Organisation, da es sich gut auf dem CV sehen lässt und es als idealer Einstieg gilt. Allerdings sind sie auch schnell wieder weg, sobald sie sich genügend Wissen angeeignet haben und schnelle Aufstiegschancen erschöpft sind. Committete Mitarbeitende solcher Expertenorganisationen könnten insbesondere langjährige Mitarbeitende sein, die das Vertrauen in den Arbeitgeber schätzen und Rückhalt verspüren.

Im Kontrast verfügt der Unternehmenstyp mit hohem Spezialisierungsanspruch an Mitarbeitende (z.B. Rückversicherungen) und traditionsreiche Organisation (z.B. staatliche Unternehmen) häufig über viele alternativlose Mitarbeitende. Diese Mitarbeitende arbeiten seit vielen Jahren in diesen Organisationen. Über die 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 wirklich zu, den Arbeitgeber zu wechseln. Diese Situation lässt die Mitarbeitenden als ausweglos erscheinen und sie agieren nur noch aufgrund von Pflichtgefühl.

2. *Wie kamen die unterschiedlichen Mitarbeitenden-Typen zustande? Welche Rahmenbedingungen haben dazu 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 wichtig: veränderbaren – Rahmenbedingungen einzugehen. Beispielsweise können ein überdurchschnittlicher Lohn, Karrieremöglichkeiten oder auch eine ausgewogene Arbeitsauslastung wichtige Treiber darstellen, um eine berechnende Bindung mit dem Arbeitgeber aufzubauen. Hingegen können sich andere Mitarbeitende aufgrund der Identifikation mit der Unternehmenskultur oder den ihnen gewährten Gestaltungsspielraum 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.

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 fokussieren. 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 beispielsweise 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 zurückbringen oder ihnen auch Möglichkeiten für einen Jobwechsel (innerhalb oder ausserhalb der Organisation) eröffnen.

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 vermehrt hervorheben (Stichwort: Salienz). Ähnliches gilt für das Beispiel Zusammenarbeit: Indem beispielsweise 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 mögliche Formate denkbar. Beispielsweise können die Prozessschritte 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 Darlegungen 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:

Können x Wollen x Dürfen = 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. Committede Mitarbeitende sind aufgrund ihrer intrinsischen Motivation zentraler Zugang zur organisationalen Zukunftsfähigkeit, 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.

[Box:]

Forschungsprojekt: Swiss Digital Leadership Model

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

[Box:]

Impulse für die Praxis

- Damit Unternehmen in der VUCA-Welt zukunftsfähig bleiben, braucht es insbesondere Mitarbeitende, die sich zu ihrem Arbeitgeber committen.
- Das Commitment zum Arbeitgeber ist durch die organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussbar.
- Es gibt keine einzigartige 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 (Committede, Berechnende, Alternativlose, Destruktive) und wie es dazu gekommen ist.
- Mittels Interventionen können Führungskräfte gezielt auf den Mix der Mitarbeitenden-Typen des Unternehmens einwirken.

Zusammenfassung

Bisherige Forschung hat die Bedeutung eines effektiven Zusammenspiels zwischen Innovation und Effizienz für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen herausgestrichen («Ambidextrie»). Weniger klar ist, was Mitarbeitende antreibt, sich für ihr Unternehmen in diesem Sinne einzusetzen. Basierend auf neuester Erkenntnisse 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 beschreibt den psychologischen Zustand, der den Bindungstyp zum Unternehmen umfasst und intrinsische Arbeitsmotivation impliziert. Dieser Beitrag erklärt den Zusammenhang zwischen dem Commitment und der organisationalen Zukunftsfähigkeit, einerseits; sowie zwischen den organisationalen Rahmenbedingungen und dem Commitment, andererseits. Weiter stellen wir drei Prozessschritte vor, die Führungskräfte unterstützen, diesen psychologischen Zustand von Mitarbeitenden zu fördern, und somit an der organisationalen Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen zu arbeiten.

Summary

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 practical 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.

Keywords: commitment, organizational psychology, VUCA world, ambidexterity, organizational development

Anmerkungen

- ¹ Rigby, D./Sutherland, J./Takeuchi, H.: Embracing agile. Harvard Business Review, Mai 2016, S. 40-48.
- ² Frost, W./Skura, J./Lausegger, O./Cheeseman, R.: The adaptable business: Future skills and cultural forces, 2019, <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/the-adaptable-business.pdf>.
- 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, 2012, In: Academy of Management Review, 37. Jg., 2012, H. 1, S. 130–151; Klein, H. J./Brinsfield, C. T./Cooper, J. T./Molloy, J. C.: 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., Brinsfield, C. T., Cooper, J. T., & Molloy, J. C.: a. a. O.
- ¹⁰ Higgins, E. T.: Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle, 30. Jg., 1998, November-Heft, S. 1-46.
- ¹¹ 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.
- ¹² Klein, H. J./Molloy, J. C./Brinsfield, C. T.: a. a. O.; Klein, H. J., Brinsfield, C. T., Cooper, J. T., & Molloy, J. C.: a. a. O.
- ¹³ Daneben sind auch Makro-Faktoren wie das Marktumfeld und gewisse Mikro-Faktoren wie der individuellen Prädisposition von Mitarbeitenden entscheidend, die jedoch ausserhalb des Einflussbereiches von Unternehmen liegen.
- ¹⁴ Ryan, R./Deci, E.: a. a. O.