



## Mit organisationalem Commitment zum Unternehmenserfolg

*Sie möchten die Fluktuationsrate in Ihrem Unternehmen reduzieren? Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter zufriedener sind? Erfahren Sie, wie Sie selbst entscheidend dazu beitragen können!*

Die demografischen Veränderungen, der Fachkräftemangel sowie die erhöhte Mobilität von Arbeitskräften sind zentrale Themen, mit denen sich Unternehmen heutzutage im „War for Talent“ auseinandersetzen müssen. Dabei gewinnt die Bindung von Mitarbeitern immer mehr an Bedeutung.

Mitarbeiterbindung verhindert eine hohe Fluktuationsrate. Diese hat, neben dem Verlust der Mitarbeiter und deren Wissen, Produktivitätsverluste und den Aufwand für die Neubesetzung zur Folge. Neue Mitarbeiter müssen beworben, rekrutiert und eingearbeitet werden. Die dadurch entstehenden Fluktuationskosten eines qualifizierten Mitarbeiters betragen in etwa das ein- bis zweifache des Jahresgehalts [1].

Mitarbeiterbindung, oder auch **organisationales Commitment** (hier: affektives organisationales Commitment), bezieht sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit und ihrem Engagement in einem Unternehmen. Neben der verminderten Fluktuationsrate führt organisationales Commitment z.B. zu höherer Arbeitszufriedenheit und verminderten Fehlzeiten und stellt somit eine Bereicherung für jedes Unternehmen dar. Doch wie kann man ein hohes Maß an organisationalem Commitment sicherstellen?

### Legen Sie bereits bei der Personalauswahl den Grundstein!

Wie? Mit Hilfe der richtigen Auswahlkriterien können die besten Voraussetzungen für ein hohes organisationales Commitment geschaffen werden. Während des Auswahlgesprächs sollte vor allem auf die Proaktivität des Kandidaten geachtet werden. Diese ist gekennzeichnet durch selbstbewusstes Verhalten und eine aktive Informationssuche [2]. Außerdem sollten zentrale Informationen, wie z.B. die Vorzüge des Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern hervorgehoben werden. Dadurch wird die Attraktivität für den Kandidaten gesteigert. Gehen Sie dabei gezielt auf die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse des Kandidaten ein. Auch die Vermittlung eines realistischen Jobprofils sollte im Zentrum des Auswahlgesprächs stehen. Schaffen Sie einen Rahmen, der es dem Kandidaten ermöglicht ausreichend Fragen zu stellen und prüfen Sie auch, ob der Kandidat sich ausreichend über das Unternehmen und den Job informiert hat.

Warum? Studien, die den Einfluss verschiedener Aspekte auf die Entstehung von organisationalem Commitment untersucht haben, zeigen, dass vor al-

lem eine proaktive Persönlichkeit und ein realistisches Jobprofil seitens des Kandidaten einen positiven Zusammenhang mit organisationalem Commitment haben. Auch die Wahrnehmung möglicher Job-Alternativen und damit die Attraktivität des Unternehmens, wirkt sich auf die Entstehung von organisationalem Commitment aus [3].

## Gestalten Sie die Sozialisierung positiv und erwartungsgetreu!

Wie? Als höchste Priorität sollte bei der **Sozialisierung** von neuen Mitarbeitern die positive Arbeitserfahrung stehen. Diese wird grundsätzlich erreicht, wenn **Rollenklarheit** vorhanden ist und die neuen Mitarbeiter von Führungskraft und Kollegen akzeptiert und sozial integriert werden.

Einen wesentlichen Beitrag zur Rollenklarheit leistet unter anderem das realistische Jobprofil, das während des Einstellungsgesprächs vermittelt werden sollte. Dieses beinhaltet alle Informationen rund um die Aufgaben und Verantwortungen, welche mit dem Job einhergehen. Des Weiteren sollten folgende Punkte fester Bestandteil der Sozialisierung sein:

1. Ein Einarbeitungsprogramm mit klaren und transparenten Arbeitsanweisungen, die die Jobinhalte sukzessiv vermitteln
2. Eine ausgeprägte Feedbackkultur mit festen Feedbackprozessen, die einem regelmäßigen Austausch ermöglichen

In Bezug auf die Förderung der sozialen Integration und damit der Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte sollten folgende Maßnahmen und Gegebenheiten etabliert werden:

1. Ein Mentoring-Programm zur Begleitung und Unterstützung des neuen Mitarbeiters
2. Events, wie eine Vorstellungsrunde, Teamlunches und Team Building Maßnahmen
3. Soziale Medien, wie firmeninterne Skype Accounts und Chats wie z.B. Lync
4. Räumlichkeiten, die einen sozialen Austausch ermöglichen, wie z.B. Kaffeeküchen

Die positive Arbeitserfahrung sollte durch die Erfüllung von Erwartungen ergänzt werden. Da diese Erwartungen maßgeblich während den Auswahlgesprächen entstehen, sei auch an dieser Stelle auf die Vermittlung eines realistischen Jobprofils hingewiesen.

Warum? Es konnte vermehrt gezeigt werden, dass die Erfahrungen, die Arbeitnehmer zu Beginn ihres neu-

en Jobs machen, eine maßgebliche Rolle in der späteren Entstehung von organisationalem Commitment spielen [4]. Darüber hinaus konnten wissenschaftliche Befunde einen positiven Zusammenhang zwischen der Rollenklarheit, der sozialen Integration, sowie der Akzeptanz durch Führungskräfte und der Erfüllung von Erwartungen belegen [5].

### Für einen guten Start...

<b>Rekrutierung</b>	Proaktive Persönlichkeit Realistisches Jobprofil Attraktive Darstellung des Unternehmens
<b>Sozialisierung</b>	Positive Arbeitserfahrung Erfüllung von Erwartungen Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte & Mentoren

## Achten Sie auf Transparenz der Personalprozesse!

Wie? In Bezug auf die Personalprozesse kommt es nicht so stark auf die tatsächliche Gestaltung und die Inhalte der Prozesse an, sondern vielmehr darauf, dass diese transparent vermittelt werden und ein gewisses Maß an Mitbestimmung erlauben. So ist es ratsam mitarbeiter-relevante Prozesse, wie z.B. das Performance-Management-System für alle Mitarbeiter zugänglich zu hinterlegen und Ansprechpartner bei eventuellen Rückfragen zu benennen. Geben Sie neuen Mitarbeitern eine ausführliche Einführung in das System, stellen Sie einen Ansprechpartner zur Verfügung und kommunizieren Sie Veränderungen zeitnah und global. Binden Sie die Mitarbeiter aktiv in die Prozesse ein.

Warum? Amerikanische Forscher untersuchten in einer Studie in mehreren Unternehmen den Einfluss des wahrgenommenen Verständnisses des Performance-Management-Systems (z.B. das Ausmaß, in dem ein Mitarbeiter die Ziele und Mechanismen eines Performance-Management-Systems kennt) auf das organisationale Commitment. Und konnten einen positiven Zusammenhang feststellen [6]. Eine weitere Untersuchung zeigte, dass auch die Beteiligung an der Planungs- bzw. Zielsetzungsphase eines Performance-Management-Systems das organisationale Commitment erhöht. [7].

**Anwendungsbeispiel: Partizipation****Situation:**

Stellen Sie sich vor, Sie sind Personalleiter und Sie möchten ein neues Bonussystem für Ihre Mitarbeiter einsetzen. Wie sollten Sie vorgehen?

**Negativbeispiel:**

Ich schaue mir ein paar Praxisbeispiele anderer Unternehmen an und entscheide mich für die Variante, die aus meiner Sicht angemessen erscheint und setze das neue Bonussystem in Kraft. Anschließend informiere ich alle Abteilungsleiter über das neue System.

**Positivbeispiel:**

Ich erstelle eine Meinungsumfrage, mit verschiedenen Varianten des neuen Systems und schicke diese an meine Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Umfrage nutze ich als Basis für das neue Bonussystem und setze es in Kraft. Im Anschluss organisiere ich einen unternehmensinternen Workshop, indem das neue Bonussystem vorgestellt wird.

## Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter!

Wie? Ein Unternehmen sollte hinter seinen Mitarbeitern stehen und diese aktiv unterstützen. Diesbezüglich gilt:

1. Die Meinung der Mitarbeiter sollte geschätzt werden: Seien Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber stets offen und wertschätzend!
2. Das Wohl der Mitarbeiter sollte bedacht werden: Bedenken Sie bei Entscheidungen nicht nur das Unternehmenswohl und achten Sie darauf, dass Ihren Mitarbeitern eine gute Work-Life-Balance ermöglicht wird!
3. Die Ziele und Werte der Mitarbeiter sollten berücksichtigt werden: Führen Sie regelmäßige Mitarbeitergespräche und gehen Sie auf die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter ein!
4. Den Mitarbeitern sollte bei Problemen geholfen werden: Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter wo Sie können!
5. Bei Fehlern seitens der Mitarbeiter sollte Nachsicht gezeigt werden: Denken Sie stets daran, dass jeder Mensch Fehler macht – auch Sie!

Diese Empfehlungen sollten in der Unternehmenspolitik und -kultur tief verankert werden, um ihre Durchsetzung global zu gewährleisten.

Warum? Zahlreich konnte bisher die positive Beziehung zwischen der wahrgenommenen Unterstützung

seitens des Unternehmens und organisationalem Commitment gezeigt werden [8]. Die wahrgenommene Unterstützung bezieht sich hierbei auf den Glauben der Mitarbeiter, dass das Unternehmen ihre Beiträge schätzt und sich um ihr Wohlergehen sorgt.

**Anwendungsbeispiel: Besondere Umstände****Situation:**

Ein Mitarbeiter kommt zu Ihnen und erzählt Ihnen, dass seine Frau schwer erkrankt ist und die nächsten Monate ihren Alltag nicht alleine meistern kann. Aus diesem Grund bittet er Sie um die Reduktion seiner Arbeitszeiten. Wie reagieren Sie?

**Negativbeispiel:**

Ich versuche dem Mitarbeiter zu vermitteln, dass es aufgrund des hohen Arbeitspensums nicht möglich ist, dass er seine Stunden reduziert. Stattdessen empfehle ich ihm sich heute Abend nach der Arbeit bei einem Pflegedienst zu erkundigen.

**Positivbeispiel:**

Ich sichere dem Mitarbeiter meine Unterstützung zu und biete ihm vorerst an zwei Wochen Urlaub zu nehmen, bis ich geklärt habe, ob es eine Möglichkeit gibt, seine Stunden zu reduzieren. Als Alternative verspreche ich ihm, dass er einen Teil seiner Stunden auch im Home Office abarbeiten kann.

## Fazit

Auf dem Weg zur Steigerung der Mitarbeiterbindung ist das Mittel der Wahl die Erhöhung des organisationalen Commitments. Was auf den ersten Blick sehr abstrakt und theoretisch klingt, lässt sich jedoch mit Hilfe der Wissenschaft durch leicht anwendbare Maßnahmen in der Praxis umsetzen. Wichtig hierfür ist vor allem, dass auf jeder Ebene des Unternehmens ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und die Bedeutung von organisationalem Commitment geschaffen wird: Sowohl das Unternehmen als Ganzes, mit seiner Unternehmenspolitik und -kultur, wie auch die einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte und vor allem auch der Personalbereich müssen zusammenarbeiten, um ein gutes Umfeld für die Entstehung von organisationalem Commitment zu schaffen.

### Glossar

**Organisationales Commitment (Drei-Komponenten Modell):** Organisationales Commitment besteht aus drei Komponenten: dem affektiven, normativen und kalkulativen Commitment. Während sich das affektive Commitment auf die emotionale Bindung an das Unternehmen bezieht, beschreibt das normative Commitment in wie weit sich eine Person aufgrund moralischer Verpflichtungen und normativen Vorstellungen an ihre Organisation gebunden fühlt. Entscheidend für das kalkulative Commitment sind hingegen rationale Kosten-/Nutzenabwägungen [4].

**Sozialisierung:** Sozialisierung beschreibt den Prozess, durch den neue Mitarbeiter vom „Außenseiter“ zum organisationalen Mitglied werden [9].

**Rollenklarheit:** Bezeichnung dafür, dass einem Mitarbeiter seine „Rolle“ im Unternehmen klar ist, d.h. dass er seine Aufgabengebiete und Aufgabeninhalte kennt, Aufgaben priorisieren und entsprechend seine Zeit zuteilen. Eine notwendige Voraussetzung hierfür ist, dass der Mitarbeiter über alle nötigen Informationen verfügt, um diesen gerecht zu werden [10].

### Literatur

- [1] Schust, G. (1994). Total Performance Management. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- [2] Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. Journal of Management, 26(3), 435-462.
- [3] Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. Journal of Applied Psychology, 88(5), 779.
- [4] Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- [5] Bauer, T. N. & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. Journal of Applied Psychology, 83(1), 72-83.
- [6] Levy, P. E. & Williams, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. Journal of Organizational Behavior, 19(1), 53-65.
- [7] Taylor, P. J., & Pierce, J. L. (1999). Effects of introducing a performance management system on employees' subsequent attitudes and effort. Public Personnel Management, 28(3), 423-452.
- [8] Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. Journal of Vocational Behavior, 64(1), 47-71.
- [9] Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. Academy of Management Review, 6(2), 309-318.
- [10] Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.

## Autorin

Wiebke Erk, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © crazymedia / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Erk, W. (2017). Mit organisationalem Commitment zum Unternehmenserfolg. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (19). Ludwig-Maximilians-Universität München.  
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

**Kontakt:** Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

