

JP KOM – Tool *des Monats*

10|24 – **Commitment Index**

Leitfrage

Wie stark unterstützen die Mitarbeiter die Ziele und Strategie des Unternehmens?

Zielsetzung

- Die Unterstützungsbereitschaft der Mitarbeiter für das Unternehmen und seine Ziele ermitteln – besonders im Change
- Kritische Themenfelder identifizieren, die der Unterstützung durch die Mitarbeiter entgegenstehen
- Stakeholder im Unternehmen identifizieren, die bereit sind, die Unternehmensziele aktiv zu unterstützen
- Stärken und Schwächen analysieren zur Ableitung und Priorisierung von Maßnahmen und damit zur Verbesserung des Engagements

Umsetzung

Commitment entzieht sich als psychologisches Konstrukt der direkten Messung. Deshalb zielen die Fragenkataloge von Meinungsforschungsinstituten auf die Treiber (Komponenten) des Commitments – auf Key Performance Indicators (KPIs). Im TRI*M Index-Konzept des Meinungsforschungsinstituts Kantar TNS, das Anfang der 1990er-Jahre entstanden ist, werden die Mitarbeiter mit 2 x 3 Fragen zu den beiden Hauptkomponenten des Commitments – Zufriedenheit und Motivationskraft des Umfelds – befragt (TNS Infratest 2005, vgl. Abb. Tool).

Aus den Antworten zu diesen sechs Fragen wird ein Indexwert (Commitment Index) ermittelt. Er kann sowohl regional als auch bereichs- oder abteilungsspezifisch ausgeworfen werden und ist – durch den Vergleich mit anderen Unternehmen z. B. derselben Branche bzw. in demselben Land – Benchmark-fähig.

Die von Kantar TNS entwickelte TRI*M Typologie erklärt die Situation der Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld und clustert sie in den beiden Hauptdimensionen Zufriedenheit und motivierendes Umfeld und entsprechend ihrem Unterstützungspotenzial in die Typen Erfolgsgaranten, distanzierte Leistungsträger, nicht Erreichte und Bewohner.

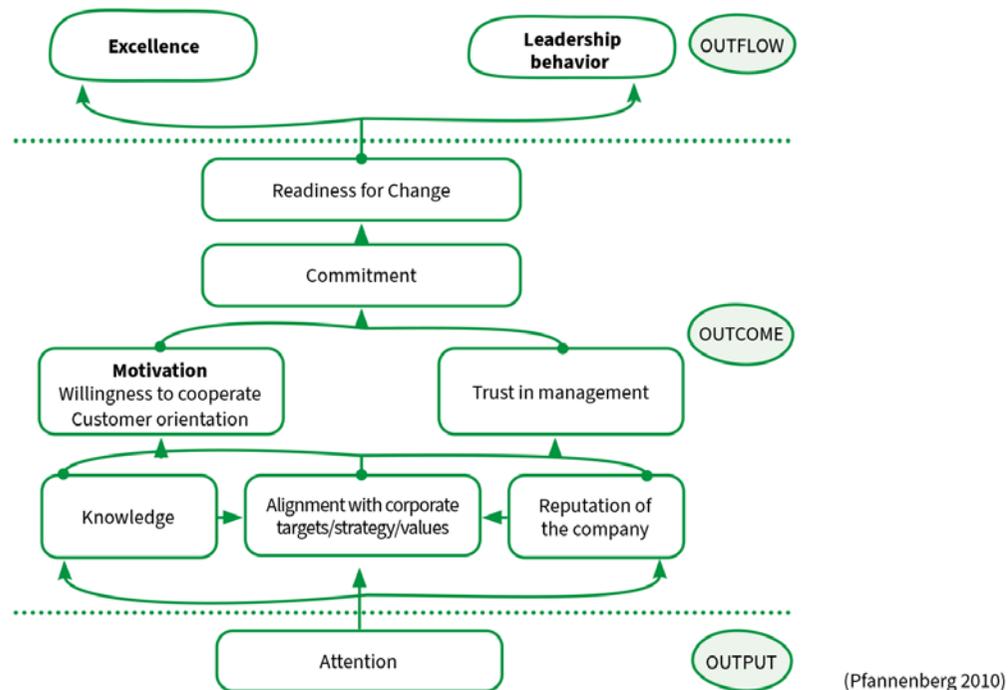
Eine weitere Auswertung in Vierfelder-Form (TRI*M Grid) liefert in drei Dimensionen – verbale Wichtigkeit des Qualitätselements, Leistung des Qualitätselements und Einfluss des Qualitätselements auf das Commitment – Hinweise auf die Erfolgsaussichten von kommunikativen und organisatorischen Maßnahmen zur Steigerung des Commitments. Dabei wird in vier Feldern – analog zur TRI*M-Typologie nach Motivatoren, versteckten Chancen, (Einspar-)Potenzialen und Hygienefaktoren unterschieden.

Umsetzung

Dies sind die Arbeitsschritte mit dem Tool:

1. Die Befragung und die Roadmap für die Auswertung und Follow-ups werden angekündigt.
2. Die Befragung wird durchgeführt.
3. Die Befragungsergebnisse werden unternehmensweit und in einer Kaskade publiziert.
4. Im Bereich/im Team bzw. in der Region werden die Ergebnisse durchgesprochen und Verbesserungsmaßnahmen identifiziert.
5. Verbesserungsmaßnahmen werden eingeleitet.

Value Driver Tree and Value Links of Internal Communication



Die Identifikation, beispielsweise eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen, kann in dreierlei Hinsicht erfolgen (vgl. Felfe 2008):

- **Affektiv.** Emotionale Verbindung zu einer Organisation. Die Organisation hat eine große persönliche Bedeutung für den Mitarbeiter, er möchte ihr auch zukünftig angehören.
- **Normativ.** Akzeptanz der Organisationswerte sowie die erlebte (ethische) Verpflichtung des Mitarbeiters, in der Organisation zu bleiben, z. B. wegen der Ausgaben für Aus- und Fortbildung des Mitarbeiters
- **Kalkulatorisches bzw. fortsetzungsbezogenes Commitment** (rationale Ebene). Wechselkosten bei Verlassen der Organisation («Was erwarte ich, wenn ich in der Organisation verbleibe bzw. sie verlasse?»)

Studien belegen den positiven Zusammenhang zwischen Commitment und Leistung, Motivation sowie Anwesenheit am Arbeitsplatz. Negative Zusammenhänge bestehen zwischen Commitment und Stress, der Absicht, das Unternehmen zu verlassen sowie dem tatsächlichen Verlassen des Unternehmens.

Nicht zuletzt besteht eine starke positive Korrelation zwischen dem Commitment von Mitarbeitern und ihrer Veränderungsbereitschaft (Readiness for Change). Ein starkes Leistungsmotiv kann sich z. B. in Extrarollenverhalten äußern: Inwiefern sind die Mitarbeiter bereit, zusätzlich zu den ihnen übertragenen Aufgaben Initiative zu ergreifen. Commitment als die gefühlte Verpflichtung, sich für das Unternehmen einzusetzen, kann daher als entscheidender Treiber für die Veränderungsfähigkeit einer Organisation gelten. (Fuhlrott/Durst 2010, S. 171)

Umsetzung

Motivation und Vertrauen in die Unternehmensführung gelten als die beiden Faktoren für organisatorisches Commitment: Wer motiviert ist, richtet sein Verhalten aktiv darauf aus, einen positiv bewerteten Zielzustand zu erreichen. Wie dieser Zielzustand aussieht, hängt dabei allerdings von der persönlichen Motivstruktur ab: Während einige Menschen eher anschlussmotiviert sind und auf eine gute Beziehung zu anderen Wert legen, sind andere Menschen eher leistungsorientiert und möchten sich erfolgreich an Gütemaßstäben messen (ebd.).

Vertrauen drückt – als Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen – die Erwartung in das Verhalten anderer in der Zukunft aus, beruht jedoch auf Erfahrungen in der Vergangenheit (vgl. Luhman 2000, S. 23). Insofern stärkt Vertrauen in die Unternehmensführung die Motivation der Mitarbeiter und trägt zu ihrer Bindung und Veränderungsbereitschaft bei. Da das Vertrauen in die Unternehmensführung auch beinhaltet, dass die Mitarbeiter ihrem Management »zutrauen«, das Unternehmen zum Erfolg zu führen, können die Einschätzungen der Mitarbeiter zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und ihre Bewertung der Unternehmensstrategie, ggf. auch die Einschätzung der Management-Qualität, als Indikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) zur Messung von Vertrauen herangezogen werden.

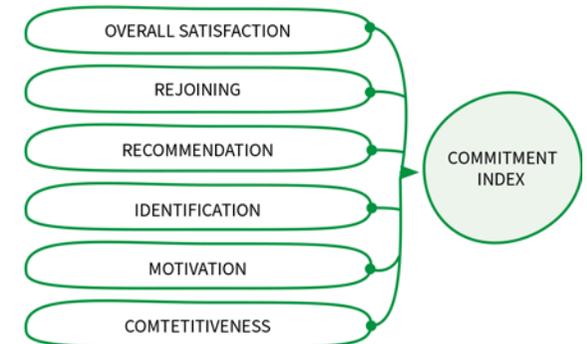
Weitere Faktoren für Vertrauen und Motivation – und damit für das Commitment – sind das Wissen der Mitarbeiter über die Strategie ihres Unternehmens sowie ihre Ausrichtung auf die Unternehmensziele, -strategie und -werte. Denn nur, wenn die Mitarbeiter die Unternehmensziele und -strategie kennen und für erfolgsträchtig erachten, werden sie

diese mit ihrem Engagement (durch ihr Verhalten) aktiv mittragen und bewirken. (ebd., S. 171f.)

Commitment: Questions and drivers

1. How satisfied are you with your employment in general?
2. Would you apply for a job at XXX again?
3. Would you recommend XXX as an employer to your friends and acquaintances on the basis of the experience?
4. How strongly do you identify with XXX?
5. How would you rate the motivation of your colleagues within your department?
6. How convinced are you that XXX is a competitive company?

(TNS Infratest 2005)



TOOL 07 – Commitment Index

Typologie der Arbeitssituation (Commitment) in den Dimensionen *Zufriedenheit* und *motivierendes Umfeld*

SITUATION DER BEWOHNER

- Sehr zufrieden
- Vollbringen ihre Arbeit in einem wenig motivierenden Umfeld
- Haben einen stabilisierenden Effekt auf das Unternehmen
- Eher sicherheitsbewusst
- Klar strukturiert, bedürfen jedoch der Führung

SITUATION DER NICHT ERREICHTEN

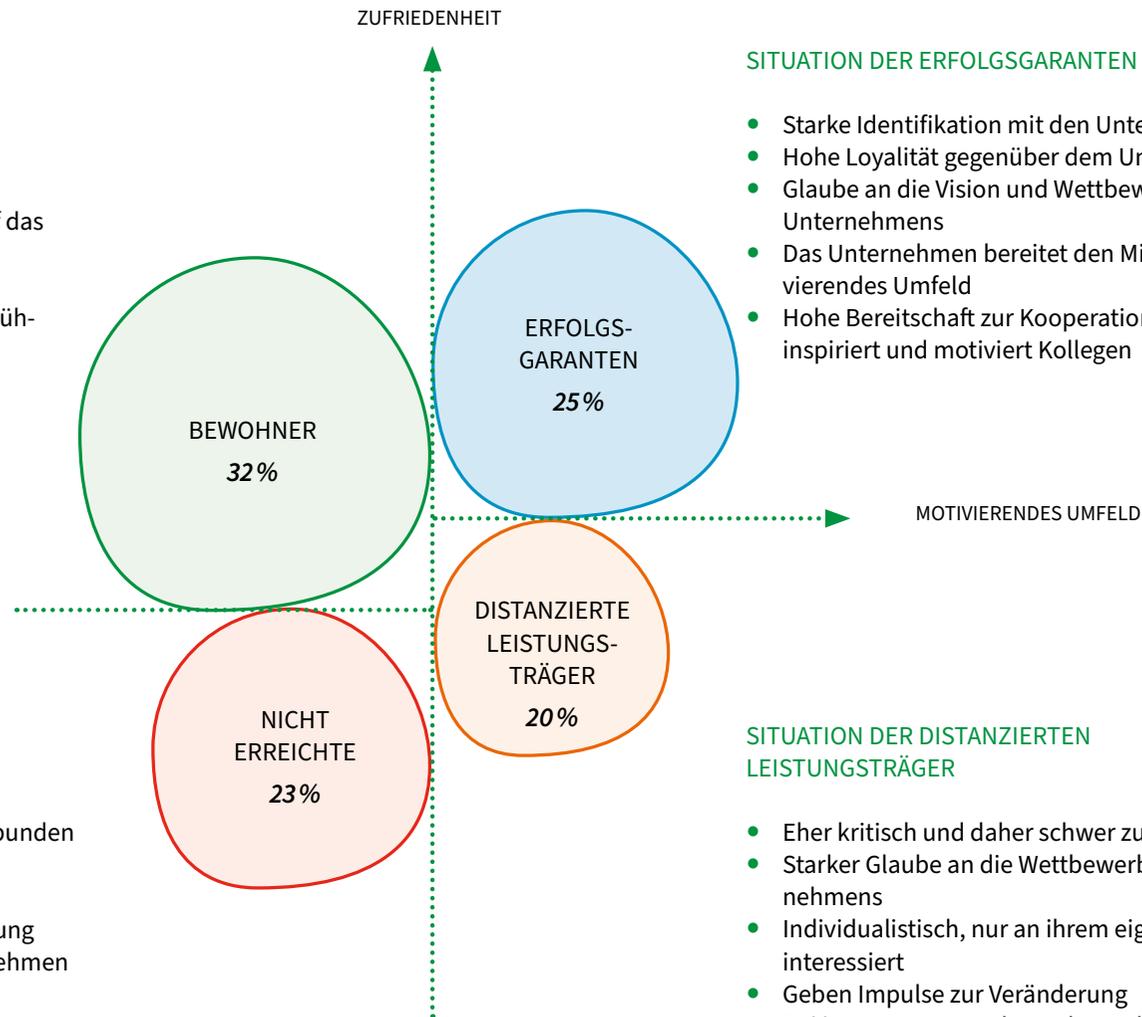
- Unzufrieden
- Dem Unternehmen in keiner Weise verbunden
- Durch das Arbeitsumfeld demotiviert
- Eher frustriert als engagiert
- Ansteckungsgefahr für negative Stimmung
- Ungenutzte Ressourcen für das Unternehmen

SITUATION DER ERFOLGSGARANTEN

- Starke Identifikation mit den Unternehmenszielen
- Hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen
- Glaube an die Vision und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Das Unternehmen bereitet den Mitarbeitern ein motivierendes Umfeld
- Hohe Bereitschaft zur Kooperation und Selbstinitiative inspiriert und motiviert Kollegen

SITUATION DER DISTANZIERTEN LEISTUNGSTRÄGER

- Eher kritisch und daher schwer zu führen
- Starker Glaube an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Individualistisch, nur an ihrem eigenen Weiterkommen interessiert
- Geben Impulse zur Veränderung
- Bei interessanten Jobangeboten bereit zur Veränderung



(TNS Infratest 2005)