

Celebi Bülent Anreizsysteme und Commitment

Einleitung

Die wachsende Globalisierung und Dynamik von Märkten und Technologien stellt gesteigerte Anforderungen an die Neuerungsfähigkeit von Unternehmen. Innovations- und Durchlaufzeiten sinken. Qualität und Serviceangebot sind entscheidende Messgrößen im internationalen Leistungsvergleich geworden. Mit einer Strategie der totalen Automatisierung ist derartigen Erfordernissen nicht mehr erfolgversprechend zu begegnen.

Der Mensch als Produktionsfaktor gewinnt zunehmend an Bedeutung. „Er wird zur Waffe im Kampf um Marktanteile.“ (Ackermann/Scholz, 1991).

Jeder Mitarbeiter bedeutet ein mehr an Wissen, sozialer Interaktion und Einfluss, den es zu erhalten und zu fördern gilt. Allerdings spielen nicht nur investierte Zeit und Kapital eine Rolle, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und zu fördern.

Bei der Suche nach Zusammenhängen, Erklärungsansätzen sowie Vorhersagemöglichkeiten von Mitarbeiterverhalten, Leistung, Absentismus, Fluktuation, Engagement und Loyalität wird die Bedeutung dieser Aspekte für den unternehmerischen Gesamterfolg deutlich.

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wird in engem Zusammenhang mit der Arbeits- und Unternehmensleistung gesehen. Eine Organisation, die es schafft die vielseitigen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu befriedigen, sorgt sowohl für verbesserte Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch für steigende Leistungskennwerte.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Prognosen über das Mitarbeiterverhalten zu optimieren, indem weitere Einflussgrößen berücksichtigt werden. Untersuchungen konnten zeigen, dass das Erfassen des Mitarbeitercommitments – verstanden als die Bindung an die beschäftigte Organisation – verbesserte Aussagen über den Verbleib im Unternehmen, sowie die Engagementbereitschaft und Loyalität der Mitarbeiter zulässt (Moser, 1996).

Das gesteigerte Interesse an Themen der Commitmentforschung in den letzten Jahren spricht für eine wachsende Hoffnung auf die Aussagekraft des Konzeptes.

Der moderne Mitarbeiter nimmt zunehmend Abschied von der Vorstellung lebenslanger Beschäftigung innerhalb einer Organisation – Wechsel, Umorientierung und Neubeginn gehören zu fast jeder Berufslaufbahn. Gleichzeitig nehmen die Erwartungen des Arbeitgebers an die Mitarbeiterleistung und Einsatzbereitschaft zu. Im harten Kampf auf dem Arbeitsmarkt ist es das Ziel, den herausragenden Mitarbeiter an sein Unternehmen zu binden und den maximalen Einsatz jedes Einzelnen zu fördern. Gegenwärtige Beschäftigungsbedingungen scheinen das Commitment der Beschäftigten jedoch nur wenig zu begünstigen (Felfe & Goihl; Boyd, 1992).

Dennoch ist heute in der deutschsprachigen Managementliteratur vornehmlich noch von „klassischen“ arbeitspsychologischen Konstrukten zu lesen. Themen der Arbeitszufriedenheit, der Mitarbeitermotivation, der Führung, sowie der Organisationsstruktur bestimmen weiterhin die Fachliteratur der Arbeits- und Organisationspsychologie (Weinert, 1998; Schuler, 1992).

Die Vorteile für Unternehmen, die sich aus einer Mitarbeiterschaft mit hoch ausgeprägtem Commitment ergeben, sind von den Führungskräften noch zu wenig erkannt worden. Nur selten werden Förderungsmöglichkeiten für organisationales Commitment aktiv entwickelt und implementiert. Noch immer werden Perspektiven mit Hilfe traditioneller Konzepte entwickelt.

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist das Interesse an der Bedeutung von Anreizsystemen und Commitment für Mitarbeiter und Unternehmen. Dabei erfolgt zunächst eine theoretische Aufbereitung der Themenstellung, wobei aus einer intensiven Literaturrecherche resultierend grundlegende Zusammenhänge zwischen Motiv/ Motivation, Anreiz und Leistung aufgezeigt und ausgewählte Theorien der Arbeitsmotivation zielbezogen diskutiert werden.

Im Anschluss leiten wir über zum zweiten zentralen Konstrukt Commitment. Hier wird eine Abgrenzung zu Anreizsystemen vollzogen und die Theorien des Commitment werden vorgestellt.