

Masterarbeit

Mehr als Mitarbeiterbindung - Organisationales Commitment in der IT-Beratung: Theoretische Grundlagen, Handlungsfelder und Ansatzpunkte

Bearbeitet von
Christine Sayegh

Erstauflage 2015. Taschenbuch. 76 S. Paperback
ISBN 978 3 95820 410 2
Format (B x L): 19 x 27 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensberatung, Unternehmensförderung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Textprobe

Kapitel 4.1, BEDEUTUNG UND AUSWIRKUNGEN ORGANISATIONALEN COMMITMENTS AUF DIE ORGANISATION

Geringe Fluktuation und geringer Absentismus, Steigerung der Leistung und der Kundenzufriedenheit, erhöhtes Engagement innerhalb der rollenspezifischen Anforderungen (sogenanntes In-Role-Verhalten) sowie Extra-Rollenverhalten (Engagement über das Geforderte hinaus) gelten als erwünschte Auswirkungen organisationalen Commitments und werden als wesentliche Verhaltensweisen betrachtet, die die Effektivität der Organisation bestimmen. Auch die Bereitschaft von Mitarbeitern, Veränderungsprozesse im Unternehmen „mitzugehen“ und zu unterstützen, kann durch organisationales Commitment erklärt werden

Im Folgenden sollen v. a. diejenigen erwünschten Effekte besprochen werden, die der Autorin für Unternehmen der IT-Beratung besonders relevant erscheinen

Zu den häufig untersuchten negativen Konsequenzen (im Sinne negativer Korrelation) gehören unerwünschte Fluktuation und freiwilliger Absentismus. In der IT-Beratung stellen die Berater die wichtigste Ressource dar: Sie verfügen über die erfolgskritischen Faktoren wie Wissen, Beziehungen und Reputation

„Das erfolgreiche ‚Dienen‘ und ‚Leisten‘ setzt voraus, dass Mitarbeiter vorhanden sind, die dies voller Überzeugung und mit viel Engagement tun. Die Mitarbeiter im Allgemeinen und die Qualität ihrer Leistungen im Besonderen sind die entscheidenden Faktoren, wenn es darum geht, sich mit Dienstleistungen am Markt zu etablieren und dauerhaft zu behaupten“

zumal in einem Bereich, in dem der Konkurrenzdruck um neue Projekte von Jahr zu Jahr zunimmt. Die Problematik der Fluktuation in der IT-Beratung besteht, neben z. T. beträchtlichen Personalbeschaffungskosten, in dem Verlust von Beratungskompetenzen, Kundenbeziehungen und personengebundenem Wissen, der Grundlage des Unternehmenserfolgs eines jeden Beratungshauses. Dies ist dann besonders schmerzlich, wenn Berater zu einem anderen Beratungsunternehmen wechseln. Der Druck auf die verbleibenden Berater, „Umsatz zu generieren“ steigt, wodurch deren Motivation und Zufriedenheit in Folge sinken kann. Weiterhin können die negativen Konsequenzen einer hohen Fluktuation in reduziertem Geschäftswachstum bestehen, dadurch, dass Aufträge nicht angenommen werden können, sowie in weiteren Opportunitätskosten wie z. B. verloren gegangene Projekte durch fehlende oder mangelhafte Beraterkompetenzen im Vertriebsprozess. Bei einem bereits eingespielten Projektteam kann die (Zusammen-)Arbeit durch das Ausscheiden und Neubesetzen zunächst gestört werden, sofern es

überhaupt möglich ist, den ausscheidenden Berater zu ersetzen. Ein Projekt kann auch insofern „leiden“, als dass durch die (ggf.) abnehmende Produktivität des ausscheidenden Beraters und eine zunächst geringere Leistung eines neu eingesetzten Beraters, Projektmeilensteine nicht zeit- und/oder qualitätsgerecht erreicht werden können, was wiederum zu erhöhtem Druck auf das Projektteam führt. Dies alles kann dazu führen, dass die Reputation des Unternehmens leidet. Scheiden innerhalb eines kurzen Zeitraums mehrere angesehene und respektierte Beraterkollegen aus dem Unternehmen aus, so kann dies auch zu negativen Auswirkungen auf die Motivation der verbleibenden Berater, oder gar zu einem „Schneeballeffekt“ führen, der darin mündet, dass immer mehr Berater das Unternehmen verlassen

Aber nicht nur die bereits vollzogene „äußerliche Kündigung“ ist problematisch. Im Vorfeld dieser finden i. d. R. bereits Rückzugsprozesse im Sinne einer inneren Kündigung statt, die sich negativ auf das Leistungsverhalten und die Projektarbeit auswirken können; z. B. in einer geringeren Kooperationsbereitschaft, in vermehrten Unzufriedenheitsäußerungen gegenüber anderen Kollegen aber auch Kundenmitarbeitern und/oder im sogenannten „Dienst nach Vorschrift“

Die Befundlage zum Zusammenhang zwischen Kündigungsabsicht und Commitment sowie zwischen tatsächlicher Fluktuation und Commitment ist einheitlich und eindeutig: Bereits Mathieu/Zajac ermittelten in ihrer Meta-Analyse negative Korrelationen zwischen wahrgenommenen Jobalternativen, der Absicht, nach einer neuen Beschäftigung zu suchen oder das Unternehmen zu verlassen, und affektivem Commitment. Negative Zusammenhänge bestehen laut dieser Untersuchung auch zu freiwilligen Fehlzeiten sowie dem tatsächlichen Ausscheiden aus dem Unternehmen. Auch Felde zitiert in seiner Arbeit verschiedene Studien, die diese Zusammenhänge empirisch belegen

Weitere ökonomische Effekte betont Schommers: „Je höher das organisationale Commitment (...), desto größer ist der Gesamterfolg eines Unternehmens.“ Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, identifizieren sich stark mit Unternehmens-, Abteilungs- und Teamzielen und setzen sich für diese ein. Gerade dem affektiven Commitment kommt hier eine besondere Bedeutung zu: Mitarbeiter mit einem hohen affektiven Commitment halten zu ihrem Unternehmen und schützen dessen Interessen. Sie sind gewillt, etwas von sich zu geben

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Commitment und Leistung wurden in der Literatur z. T. sehr unterschiedliche Zusammenhänge ermittelt, dies mag u. a. in den unterschiedlichen Definitionen von Leistung, den untersuchten Leistungsmerkmalen und deren Operationalisierung sowie in der Mehrdimensionalität des organisationalen Commitments begründet sein. Während zwischen kalkulatorischem Commitment und spezifischen Leistungsmerkmalen ein negativer Zusammenhang besteht, wurde zwischen affektivem Commitment und Leistung in zahlreichen Studien, wenngleich eine schwache, so dennoch eine positive Korrelation ermittelt. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden

„(...) even small changes in employee performance can have significant impact on the organizations bottom line [...] and, as such, can help or hinder the organization's effort to gain a competitive edge.

Auch für Felde scheinen sich mit wachsender Datenbasis die Zusammenhänge zwischen Leistung und Commitment zu stabilisieren und fallen insgesamt höher aus, als lange Zeit angenommen. Er betont indes, und das muss bei allen Überlegungen zum organisationalen Commitment einfließen, dass Leistung auch von Faktoren abhängt, die außerhalb der Person des Mitarbeiters zu suchen sind und die dann z. B. dazu führen, dass es Mitarbeitern mit hohem Commitment aus verschiedensten Gründen nicht gelingt, eine besonders hohe Leistung zu erbringen. Oder umgekehrt, dass es aufgrund starker Kontrolle und Angst vor Sanktionen bei Mitarbeitern mit geringem Commitment zu keinem Leistungsabfall oder -einbruch kommt

Aber: Verschiedene Studien zeigen an, dass affektives und normatives Commitment über eine erhöhte Aufmerksamkeit und Einsatzbereitschaft zu einer gesteigerten Zuverlässigkeit und Beständigkeit bei der Erfüllung rollenspezifischer Aufgaben und Anforderungen führen

Gerade für die auf eine kooperative Interaktion angewiesenen komplexen IT-Projekte und deren möglichst reibungslose Abwicklung ist außerdem die positive Korrelation zwischen affektivem und normativem Commitment und Kooperationsbereitschaft hervorzuheben, die sich auch in einer erhöhten Akzeptanz von Vorgaben äußert. Vorteilhaft, gerade im Hinblick auf die Tätigkeit in „fernen“ Projektorganisationen (fern der Kontrollstrukturen des eigenen Unternehmens), erscheint auch der Umstand, dass organisationales Commitment dazu führen kann, dass Tätigkeits- und Handlungsspielräume verantwortungsvoll, weniger für persönliche Wünsche, sondern mehr im Sinne der Organisation, und als Erweiterung auch im Projektsinne, ausgefüllt werden. Dies ist gerade für solche Mitarbeiter(gruppen) bedeutsam, an die komplexe Aufgaben gestellt werden, die „nur sehr begrenzt ex ante explizierbar sind. Denn damit erhöht sich die Bedeutung einer selbstbindenden Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern, aus der selbstorganisatorische Prozesse im Sinne der Organisation resultieren können.

Bezüglich des Zusammenhangs von kalkulatorischem Commitment und Aufgabenerfüllung sowie Kooperationsbereitschaft ist anzumerken, dass besondere Aufmerksamkeit, Kooperation und Engagement allenfalls dort zu erwarten sind, wo individuelle Nachteile vermieden werden. Ist ein Berater z. B. nur über das Gehalt an das Unternehmen gebunden, so wird er besonderes Engagement (z. B. Übernahme einer zusätzlichen Projektaufgabe, um einen Projekt-Meilenstein zu halten) vermutlich nur dann zeigen, wenn er Nachteile befürchten muss (z. B. einen Bonus nicht zu erhalten oder seinen Arbeitsplatz zu gefährden)

Die ökonomischen Vorteile hohen organisationalen Commitments bestehen also nicht nur darin, dass Mitarbeiter das Unternehmen nicht verlassen und damit Fluktuations- und daraus

resultierende Opportunitätskosten reduziert werden, sondern kommen auch dann zum Tragen, wenn Tätigkeiten pflichtgemäß und verantwortungsbewusst erfüllt werden und sich Mitarbeiter „darüber hinaus freiwillig über das vertraglich Vereinbarte hinweg für die Organisationsziele engagieren.“ Dies weist auf einen weiteren positiven Zusammenhang hin: Dem zwischen organisationalem Commitment und dem sogenannten „Extra-Rollenverhalten“, das für die IT-Beratung von besonderer Bedeutung ist, da für die erfolgreiche Abwicklung eines IT-Projektes, im Sinne „in Zeit, in Budget und in Qualität“, nicht nur die Leistung, die die Berater laut Arbeitsvertrag, Stellenbeschreibungen u. ä. erbringen müssen relevant ist, sondern v. a. auch das freiwillige Engagement und der Einsatz darüber hinaus (z. B. wenn es gilt, einen Projekt-Meilenstein, trotz engen Terminplans, zu halten oder für besondere Problemstellungen konstruktive Lösungen zu erarbeiten), daher der Begriff „Extra-Rollenverhalten“. Freiwillig meint, es wird weder formal durch die Organisation belohnt, wenn es gezeigt wird, noch wird es sanktioniert, wenn es unterbleibt; es bleibt in den unternehmerischen Vergütungs- und Anreizsystemen unberücksichtigt und entzieht sich weitgehend der Steuerung und der Kontrolle durch die Organisation.