

## MITARBEITERMANGEL

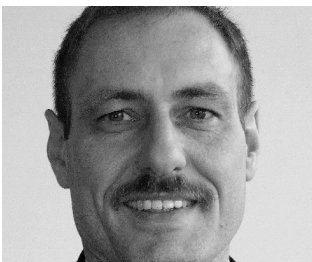
# Organisationales Commitment

VON SUSANNE GRUNER UND  
THOMAS BECKER



Susanne Gruner ist Diplom-Sozialpädagogin und seit 1974 in verschiedenen Non-Profit-Organisationen und im Gesundheitswesen tätig. Derzeit ist sie Projektverantwortliche bei Führungskräftebefragungen bei der Forschungsgruppe Metrik, ein Dienstleister für Befragungen insbesondere im Gesundheitswesen.

Internet <http://www.metrik.de>



Thomas Becker ist Industriekaufmann, Betriebswirt, Personal Coach und Psychologischer Berater (QRC-Mitglied). Seit 1986 ist er in verschiedenen Dienstleistungsunternehmen im Personal- und Sozialwesen tätig. Derzeit ist er stellvertretender Leiter im Geschäftsbereich Personal- und Sozialwesen der Kliniken Maria Hilf GmbH in Mönchengladbach.

Internet  
<http://www.mariahilf.de>

**Das Fehlen von qualifizierten Fach- und Führungskräften wird immer mehr zum existentiellen Problem im Gesundheitswesen und in der Sozialwirtschaft. Um zu wissen, wie man Mitarbeitende halten und neue gewinnen kann, bietet sich der Blick auf das »organisationale Commitment« an, also darauf, wie sehr sich Menschen mit einer Organisation identifizieren.**

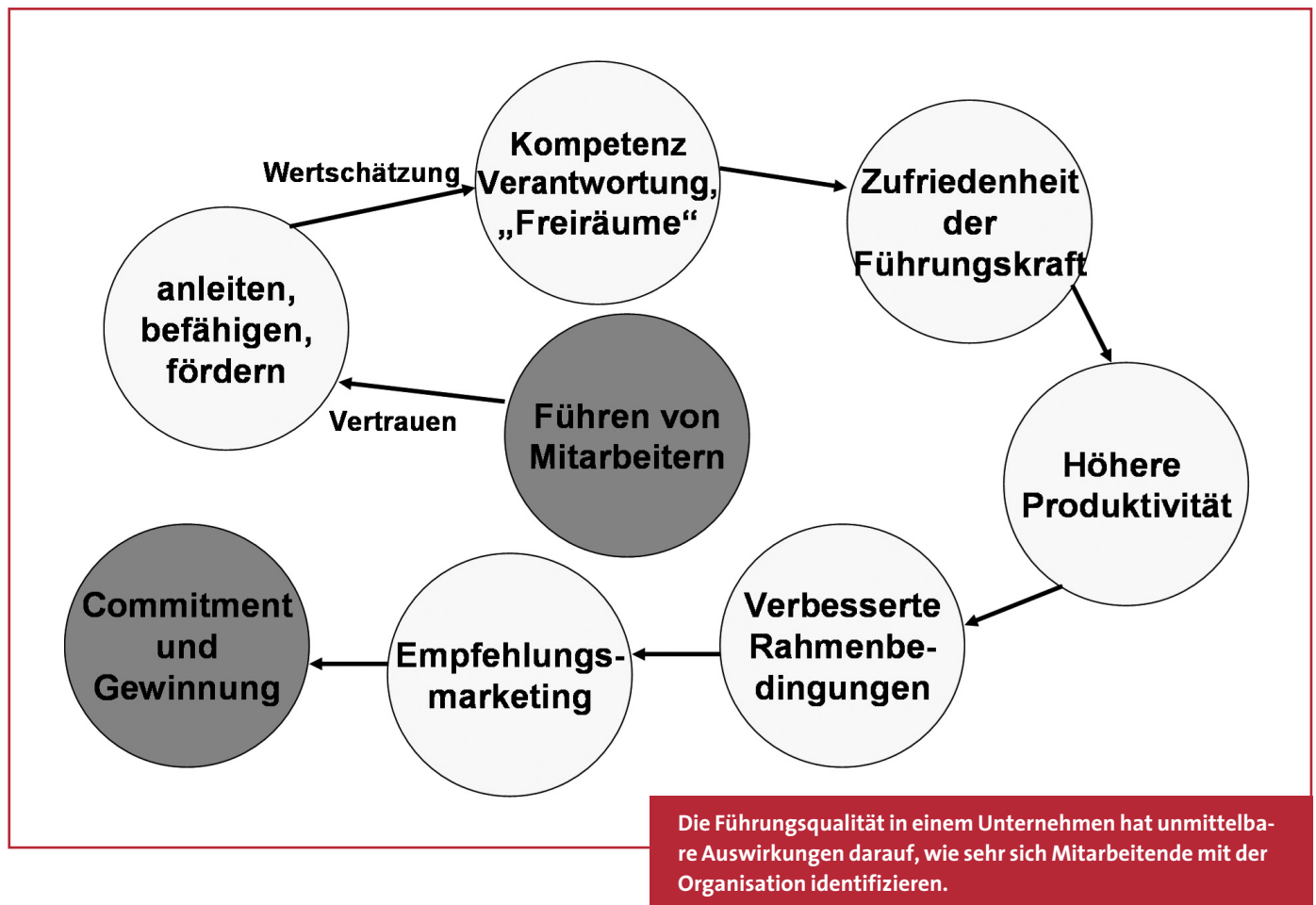
Warum entscheiden sich Leistungsträger ein Unternehmen zu verlassen, warum im Unternehmen zu bleiben? Offensichtlich ist die Bindung an ein Unternehmen ein zentraler Begriff, den es gilt, vor der Beantwortung der eigentlichen Frage nach dem Führungskräftemangel zu beleuchten.

Das theoretische Konstrukt »organisationales Commitment« beschreibt, inwieweit sich die Menschen ihrer Organisation verbunden fühlen. Mit ihm kann erklärt werden, warum Mitarbeitende und Führungskräfte in einer Organisation verbleiben und nicht zu anderen wechseln. Das können sehr unterschiedliche Gründe sein. In der Forschung werden daher unterschiedliche Typen organisationalen Commitments differenziert. Zwei wesentliche Formen sind das affektive Commitment, welches die emotionale Bindung einer Person an ein Unternehmen beschreibt sowie das kalkulative Commitment: Personen verbleiben aufgrund fehlender oder zu kostspieliger Alternativen in der Organisation (Kosten-Nutzen-Kalkulation).

Studien belegen, dass gerade diejenigen Führungskräfte und Mitarbeitende die sich ihrer Organisation emotional verbunden fühlen und sich mit deren Zielen und Werten identifizieren, sich besonders für den Erfolg der Organisation engagieren. Entscheidenden Einfluss auf den Verbleib in einem Unter-

nehmen hat offensichtlich das affektive Commitment. Die emotionale Verbundenheit mit der Organisation wird in der Forschung als ein Garant für Engagement und Leistung gesehen. Internationale Studien zeigen, dass Unternehmen, deren Mitarbeiter ein hohes affektives Commitment aufweisen, erfolgreicher sind als Unternehmen mit einer geringen durchschnittlichen Ausprägung des affektiven Commitments bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Überträgt man dieses Wissen auf die Führungskräfte, so wird deutlich, wie wichtig es ist, diese an das Unternehmen zu binden. Dabei haben Führungskräfte insbesondere aus der mittleren Ebene eine Schlüsselposition inne. Sie haben gerade in Zeiten politischer und wirtschaftlicher Veränderungsprozesse eine Mittlerrolle, indem sie für die Erreichung der Unternehmensziele als auch für die Mitarbeiterorientierung verantwortlich sind. Sie müssen Mitarbeitende von der Notwendigkeit zu Veränderungen überzeugen und diese motivieren, sich aktiv an deren Gestaltung und Umsetzung zu beteiligen. Stellt sich die Frage: Was brauchen diese Führungskräfte, um sich wohlzufühlen? Dieses gilt es mit geeigneten Befragungsinstrumenten herauszufinden, welche zuverlässig das Commitment von Führungskräften und Mitarbeiter ermitteln können. ►



## Führungskultur ist der Schlüssel

Die zentrale Frage: »Wie schaffe ich ein gutes Arbeits- und Betriebsklima?« ist auch immer eine Frage nach der Führungskultur eines Unternehmens. Sie setzt voraus, dass die Unternehmensleitung sich mit den Themen der Wertschätzung und Vertrauensbildung zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befasst. Dazu müssen jedoch Erkenntnisse über die Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitergruppen vorliegen.

Mitarbeiterbefragung und Führungskräftebefragung sind wichtige Tools, um dem Mitarbeitenden zu zeigen: »Deine Meinung ist uns wichtig.« Jeder Unternehmensleitung muss aber auch bewusst sein, dass solche Befragungen den Verantwortlichen einen Spiegel vorhalten. Es ist ein Feedback der Mitarbeitenden an die Führungskräfte und die gesamte Unternehmensleitung. Hier sind von der Unternehmensleitung Offenheit, Neugierde und Mut gefordert, um solche Prozesse zu initiieren. Nach der Feststellung des Befragungsergebnisses ist dann Entschlossenheit gefragt, um die aufgezeigten

Themen prozessoptimiert, mitarbeiter- und kundenorientiert zu bearbeiten.

Die Befragung ist jedoch nur ein Einstieg, der eine Übersicht über die für die Mitarbeitenden wichtigen Themen bietet. Um letztendlich verlässliche und mitarbeiterbezogene Erkenntnisse zu erlangen, sind Einzelgespräche – beispielsweise als Mitarbeiterjahresgespräche – ein sinnvolles Instrument. Sie dokumentieren, dass die Führungskräfte sich ihrer Verantwortung dem Mitarbeitenden gegenüber bewusst sind.

Die Wertschätzung und das Vertrauen werden durch die aktive Einbindung des Mitarbeitenden in die Gestaltung der Prozessabläufe und durch den Wunsch, die Meinung des Mitarbeiters zu erhalten, zum Ausdruck gebracht. Über diesen Prozess kann ein Vertrauen aufgebaut werden und eine langfristig angelegte Personalpolitik der »Förderung durch Fordern« initiiert werden.

Allerdings muss bedacht werden: Fach- und Führungskräfte können nur dann am Arbeitsmarkt gewonnen werden, wenn der Arbeitsmarkt die Personalressourcen auch zur Verfügung

stellt. Am Beispiel des Ärztemangels wird deutlich, dass nicht nur die Unternehmen versäumt haben, den Beruf des Arztes in den Einrichtungen attraktiv zu gestalten, sondern dass auch die Gremien, die über Studienzulassung, Beruf- und Karrieremöglichkeiten Verantwortung tragen, etwas verschlafen haben.

Betrachten wir, was ein Unternehmen aus eigener Kraft bewältigen kann, dann werden uns im Personalmanagement in den nächsten Jahren folgende Schwerpunktthemen beschäftigen:

- nachhaltige Etablierung einer mitarbeiterorientierten (gelebten) Führungskultur
- Aus-, Fort- und Weiterbildung, Qualifizierung zum Fachpersonal
- Coaching von Führungskräften und Mitarbeitenden als Teil der Personalentwicklung
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Tätigkeitsfelder für ältere Mitarbeiter (Thema: 60plus), Nutzen von Potentialen
- betriebliches Gesundheitsmanagement (Thema: Gesund bis zur Rente kommen)

Das Commitment von Mitarbeitenden und Führungskräften wird zusätzlich beeinflusst durch individuelle Rahmenbedingungen, die auch im privaten Umfeld des Mitarbeiters liegen können. Sei es, dass der Lebenspartner den Arbeitsort verlegen muss oder dass eine schwere Erkrankung die Fortsetzung der bisherigen Tätigkeit nicht mehr ermöglicht. Aber selbst in diesen Situationen ist Commitment langfristig angelegt möglich, indem die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter auch in schwierigen Lebenssituationen Unterstützung durch seinen Arbeitgeber erfährt. Selbst wenn dieser Mitarbeitende nicht mehr ins Unternehmen zurückkehrt, so kann er doch Werbung machen, indem er die

lich ist die Wertschätzung, Förderung und Weiterentwicklung sowie der kooperative, vertrauensvolle Umgang zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft – und damit die Frage nach der Auswirkung der Führungsqualität auf das Commitment.

### Resümee

Die Aufgaben des Personalmanagements in den Unternehmen des Sozial- und Gesundheitswesens haben sich deutlich verändert. Es geht nicht mehr nur um die Durchführung der korrekten Vergütungsabrechnung und um die Ablage von Sozialversicherungsnachweisen in der Personalakte. Personal-

**»Mitarbeiterbefragungen können ein Einstieg in den Wandel einer Organisation sein«**

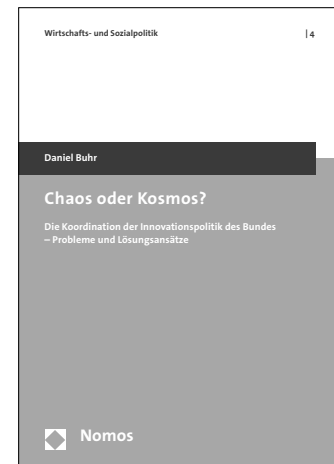
Vorzüge seines bisherigen Arbeitgebers immer wieder gerne darstellt. Gleiches gilt für die enorme Ressource der Mitarbeitenden in Mutterschutz und Elternzeit. Der Mitarbeitende sollte beispielsweise an Fortbildungen teilnehmen können und über den aktuellen Stand der Betriebsabläufe auf dem Laufenden gehalten werden. Das erfordert Flexibilität vom Personalmanagement und schließt die Unterstützung durch die Unternehmensleitung ein.

Das Commitment lässt sich nicht auf eine Einzelmaßnahme, beispielsweise die Einrichtung eines Betriebskindergartens, reduzieren; vielmehr ist ein konzeptioneller Ansatz notwendig, der einer entsprechenden betriebsinternen Vermarktung bedarf. Aspekte in einem solchen Konzept können auch übergeordnete Themen sein: der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz, Entgeltformen und Prämienzahlungen, Betriebs- und Arbeitsklima, Führungskultur, Informations- und Kommunikationsmanagement. Neben diesen Themen sind die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeitenden zu eruieren. Dieses kann beispielsweise durch das regelmäßige Mitarbeitergespräch erfolgen. Wichtig und unerlässlich

führung, Personalentwicklung und Personalmanagement stellen das Verbindungsglied zwischen den Unternehmenszielen und den Fähigkeiten, Kompetenzen und dem Engagement der Mitarbeitenden her. In dieser Funktion ist die langfristige Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen eine zukunftsweisende Aufgabe vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der älter werden der Mitarbeitenden und der wirtschaftlichen Entwicklungen eines Unternehmens.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird zukünftig immer mehr vom Engagement und der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängen, so dass hier ein unternehmerischer Fokus auf die Mitarbeiterorientierung zu legen ist. Durch das Commitment, also die Fähigkeit, Mitarbeitende an das Unternehmen langfristig zu binden und durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen dem ständigen Veränderungsprozess anzupassen, soll der wirtschaftliche Erfolg begründet werden. ■

## Wirtschafts- und Sozialpolitik



### Chaos oder Kosmos?

Die Koordination der Innovationspolitik des Bundes - Probleme und Lösungsansätze

Von Dr. Daniel Buhr

2010, 266 S., brosch., 39,- €

ISBN 978-3-8329-5504-5

(Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bd. 4)

Wie entstehen Innovationen und welche Rolle spielt dabei die Innovationspolitik? Wie wird sie koordiniert und was ließe sich verbessern? Das vorliegende Buch beantwortet diese Fragen. Der Autor wählt dabei bewusst einen interdisziplinären Zugriff und richtet sich an Leserinnen und Leser aus Wissenschaft und Praxis – in der Politik, Verwaltung und Wirtschaft.



**Nomos**