

High-Involvement-Management und Mitarbeiterzufriedenheit

Größere Gestaltungsspielräume steigern Zufriedenheit und Wohlbefinden der Beschäftigten

Schlagworte: High-Involvement-Management, Wohlbefinden, Jobzufriedenheit, Jobqualität

RELEVANZ DES THEMAS

Mitarbeiterführungskonzepte, die auf ein hohes Engagement der Beschäftigten zielen (High-Involvement-Management), verfügen über viele Ansätze – etwa in Form von selbstorganisierten Arbeitsteams oder Anreizvergütungsprogrammen –, mit denen Produktivität und finanzielle Leistungsfähigkeit der Unternehmen gesteigert werden können. Bislang ist jedoch wenig darüber bekannt, in welchem Umfang auch die Mitarbeiter selbst von größeren Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen profitieren. Neuere Studien berücksichtigen Selbstselektionseffekte, bestätigen aber positive Wirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden, deren Ausmaß von den institutionellen Bedingungen abhängt.

WICHTIGE RESULTATE

Pro

- ⊕ High-Involvement-Management sorgt für höhere Produktivität und Leistungsstärke von Unternehmen.
- ⊕ High-Involvement-Management gibt Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung am Arbeitsplatz; Negativwirkungen hoher Arbeitsanforderungen auf das Wohlbefinden lassen sich so verringern oder ausgleichen.
- ⊕ Größere Autonomie am Arbeitsplatz führt zu mehr Wohlbefinden der Mitarbeiter.
- ⊕ Innovative Arbeitsformen führen nicht zu härterem, sondern „smarterem“ Arbeiten.

Contra

- ⊖ High-Involvement-Management kann eine höhere Arbeitsintensität zur Folge haben, die sich womöglich negativ auf Wohlbefinden und Leistungsbereitschaft auswirkt.
- ⊖ High-Involvement-Management kann die Belastung am Arbeitsplatz erhöhen und das Risiko von Arbeitsunfällen und Fehlzeiten vergrößern.
- ⊖ Ob es für Unternehmen von Nutzen ist, Arbeitsinhalte zum Vorteil der Beschäftigten umzugestalten, hängt von Firmenspezifika und Marktbedingungen ab.
- ⊖ Es ist unklar, welche Management-Ansätze zur Förderung hohen Einsatzes ausreichen, um die gewünschten Ziele dauerhaft zu erreichen.

Gestaltungsspielraum von Mitarbeitern in nordischen Staaten besonders groß (2010)



Quelle: Basierend auf Eurofound. European Working Conditions Survey 2010 (online: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/2010/fifth-european-working-conditions-survey-2010>)

KERNBOTSCHAFT DES AUTORS

Empirische Studien setzen High-Involvement-Jobs in der Regel mit höherer Firmenleistung, besserer Gesundheit und größerer Zufriedenheit der Beschäftigten gleich. Dass sich besonders leistungsfähige Arbeitnehmer oft gezielt für High-Involvement-Jobangebote entscheiden und diese Selbstselektion den positiven Effekt also verzeichnet, beginnt die Forschung erst seit jüngerer Zeit zu berücksichtigen. Allerdings zeigt sich, dass auch unter Berücksichtigung der Selbstselektion die Wirkung des High-Involvement-Managements auf Mitarbeiter generell günstig ist. Für die Unternehmen kann es sich also auszahlen, in solche Strategien zu investieren: unter bestimmten institutionellen Voraussetzungen dürften ein besserer Ertrag und mehr Mitarbeiterzufriedenheit die Folge sein.