

Erich R. Unkrig

ENGAGEMENT

Mehr als nur eine Worthülse

Inspirations by ILOS - Oct—Dec 2019



Engagement ist ein im beruflichen Kontext immer wieder gerne bemühter Begriff, spätestens dann, wenn der seit 2001 jährlich publizierte „Employee-Engagement-Index“¹ die (Fach-)Medien bewegt.

Engagement – was meint dieser Begriff im beruflichen Kontext? Eine allgemeine gefasste Definition ist „eine physische, psychische oder emotionale Beteiligung des/r Mitarbeitenden während der Arbeit.“ Dabei wird Engagement sehr häufig mit „Commitment“ in einen Topf geworfen. Zwar meinen beide Begriffe Ähnliches, sind jedoch in Theorie wie Praxis unterschiedliche Aspekte:

Engagement bezeichnet die individuelle Investition kognitiver, emotionaler und physischer Energien, die auf die Ergebnisse der Organisation ausgerichtet sind.² Oder anders gesagt: Engagement ist eine Einstellung und Haltung, durch die ein Mensch Begeisterung für das, was er/sie tut, ausdrückt.

Commitment ist ein Versprechen oder eine Bindung an die Organisation als Ganzes und nicht auf die spezifische Aufgabe oder Rolle ausgerichtet.³ Oder auch hier mit anderen Worten: Commitment ist die Begeisterung eines Menschen für etwas (hier das Unternehmen), für das er/ sie aktiv ist.

In der Kombination heißt das, dass der/die „ideale“ Mitarbeitende sowohl in der Rolle/Aufgabe engagiert als auch der Organisation verpflichtet ist. Die durch Studien wie die von Gallup belegten Vorteile liegen auf der Hand: Engagierte Mitarbeiter strengen sich besonders an, lernen schneller und sind kreativer. Und das mit Konsequenzen wie höhere Kundenzufriedenheit, bessere Kundenbindung, mehr Produktivität und Rentabilität.

Vier Dinge sind wichtig, wenn wir über Engagement sprechen:

- **Commitment**
- **Motivation**
- **Loyalität**
- **Vertrauen**

Commitment Wie bereits kurz angesprochen meine ich mit Commitment das Maß, in dem der/die Einzelne sich mit der Arbeit, den Verantwortlichkeiten und den eigenen, den kollektiven und unternehmerischen Zielen identifiziert. Committede Mitarbeitende sind nach meiner Erfahrung vor allem diejenigen, die von dem, was sie tun, von ihrer Arbeit fasziniert sind und sich deshalb jeder Herausforderung stellen, um Ziele zu erreichen. Wir können uns auf sie verlassen, weil sie die Verantwortung für ihr Tun ohne Wenn und Aber übernehmen und hoch produktiv sind.

Motivation Lange war man der Ansicht, dass der größte Motivator die eigene Performanz ist. Heute wissen wir, dass Motivation und Performanz in einer Wechselwirkung stehen: Performanz führt zu mehr Motivation. Wenn also Mitarbeitende alles, was in ihren Möglichkeiten liegt geben und sich so zu 100 Prozent bemühen, ihr Team und das Unternehmen auf eine höhere Leistungs- und Entwicklungsebene zu bringen, motiviert sie dies (oft) mehr als alles andere. Die Anerkennung dieser Investitionen und Anstrengungen können sie weiter motivieren, sich noch mehr zu engagieren und so mehr für das übergeordnete Ganze zu erreichen. Motivation und Performanz gehen also Hand in Hand; diese Korrelation ist nach meiner Erfahrung oft entscheidend für den Erfolg.

Loyalität Mitarbeitende, die engagiert sind und sich mit dem, was sie tun, identifizieren, zeigen mehr Loyalität gegenüber dem Team und der Organisation. Das Beste daran ist, dass sie in ihrem Arbeits- und Verantwortungsbereich wenig(er) Steuerung und Aufmerksamkeit „top-down“ benötigen, da sie sich selbst für ihre Ziele, Arbeit und die Ergebnisse verantwortlich fühlen. Wenig Aufmerksamkeit darf jedoch nicht zur Vernachlässigung von anerkennenden Worten und Taten führen. Denn: Anerkennung ist ein individuelles Grundbedürfnis, um in der Arbeit bestätigt zu werden. Fehlt diese, dann werden engagierten Mitarbeitenden recht schnell solche, die „Dienst nach Vorschrift“ machen.

Vertrauen Ein hohes Maß an Engagement kann nur dann entwickelt werden, wenn Vertrauen in die Führung und die Organisation besteht. Vertrauen entsteht vor allem durch Empathie im Verhalten und Handeln, durch Fairness im Miteinander sowie durch Klarheit und Orientierung (siehe das ECHO-Modell⁴). Unterstützend für den Aufbau von Vertrauen wirkt auch, Menschen die Autonomie zuzugestehen, Ziele und Aufgaben auf ihre Weise zu erfüllen. Was bedeutet auch, Mitarbeitende nicht durch unnötige bzw. unpassende Regeln und Vorschriften einzuschränken und Mikromanagement aus dem Führungshandeln zu verbannen. So gelingt es auch, Freiräume für Kreativität und Innovation (und die dafür notwendige Akzeptanz von Fehlversuchen) zu schaffen.

All diese Elemente spielen eine entscheidende Rolle im Hier und Jetzt wie auch für die Zukunft einer Organisation. Darüber hinaus gilt es, miteinander im Dialog zu sein, um Herausforderungen mit ihren möglichen Konsequenzen, Vision und Ziele, die Zukunft der Organisation sowie die dahinterliegenden Werte zu diskutieren. „Communication is the backbone of resilient and vital businesses.“⁵ – tatsächlich ist Kommunikation das Rückgrat jeder Organisation, ohne welches sie weder erfolgreich sein noch lange überleben kann. Denn: Offene Gespräche lösen erfahrungsgemäß die Probleme, mit denen wir bei Zielen, in der Ausführung ihrer Arbeit wie auch in Beziehungen konfrontiert sind.

Last but not least: Engagement der Führungskraft

Es mag sich für den einen oder die andere von Ihnen, liebe Leser, hart anhören: Ich bin der Überzeugung, dass man ohne persönliches Engagement keine Führungsverantwortung übernehmen sollte. Denn Engagement ist eine Führungsqualität, die Menschen inspiriert und anzieht. Es zeigt, dass die Führungskraft Überzeugungen hat und dass er/sie an die Sache glaubt. Und: Menschen vertrauen zunächst der Führungskraft, bevor sie sich zu einer Vision committen und für Ziele engagieren.

Darüber hinaus ist Engagement eine „Herzensangelegenheit“. In der Führungsrolle können wir nicht erwarten, dass alles perfekt ist, bevor wir uns engagieren, bevor wir Erfolge erleben. Meine Erfahrung ist, dass man etwas bei anderen bewirkt, wenn man selbst mit ganzem Herzen dabei ist – das wird wahrgenommen und wirkt. „Herz“ alleine reicht aber nicht - gefragt sind Taten und nicht nur Gerede.

Mein Credo: Engagement öffnet die Tür zum eigenen Erfolg wie auch zum Erfolg von anderen. Wir werden dabei immer wieder mal auf Hindernisse und Widerstände stoßen. Und es wird Phasen geben, in den unsere Energie, unser Engagement das Einzige ist, was uns durchhalten, weitermachen und nach „Niederlagen“ aufstehen lässt. So what - ohne Engagement werden wir nichts Sinnvolles erreichen.



Vertiefend siehe:

¹ Gallup (Hrsg.). Engagement Index. www.gallup.de

² Macey, W./Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. In: *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), S. 3 -30

³ Brown, R. (1997). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. In: *Journal of Vocational Behavior* 49(3), S. 230 - 251

⁴ Unkrig, E. (2018). Das resiliente Unternehmen. BoD—siehe auch ILOS Inspirations Jul—Sept 2019

⁵ (M)eine Zusammenfassung der Erkenntnisse von: Blazenaite, A, (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. In: *SOCIALINIAI MOKSLAI*. 2011/4, S. 74 - 101