

# Warum das Warum so wichtig ist

**TIPPS.** Wie sie ihre Mitarbeiter Tag für Tag zu hoher Leistung antreiben, das bewegt alle Führungskräfte und ihre Organisationen. Einige Ansatzpunkte helfen weiter.

Von **Matthias T. Meifert**

**W**ie schafft man es, ein hohes Engagement-Level im Unternehmen zu erreichen? Wie bringt man die Mitarbeiter dazu, sich langfristig zu engagieren? Ganz früher war die Antwort darauf sehr einfach. Die Leistung hänge von den objektiven Arbeitsbedingungen ab, behaupteten die Vertreter der wissenschaftlichen Betriebsführung in den 30er- und 40er-Jahren. Es galt der Rat:

---

**Gut 60 Faktoren beeinflussen mehr oder weniger stark das Engagement. Diese hängen auch von der Persönlichkeit und den Präferenzen des einzelnen Mitarbeiters ab.**

---

Schaffe die richtigen Arbeitsbedingungen wie Licht, Temperatur und Schreibtischgröße – schon läuft alles von selbst.

Später aber wurde es komplizierter: Mehr zufällig fanden die Forscher der Human-Relations-Bewegung und danach des Human-Resources-Ansatzes heraus, dass die Motivation auch durch soziale Beziehungen und das Führungsverhalten am Arbeitsplatz beeinflusst wird. In der Folge haben viele Unterneh-

mensleiter die Arbeitszufriedenheit mit Mitarbeiterbefragungen erhoben und versucht, diese positiv zu beeinflussen.

## Haltung der Mitarbeiter im Fokus

Als sich abzeichnete, dass zufriedene Mitarbeiter nicht immer ein Garant für Leistung sind, war die Verwirrung zunächst groß. Folglich wurden bessere Indikatoren gesucht und es rückten die Einstellungen der Mitarbeiter in den Blick. Mittlerweile hat es sich durchgesetzt, die langfristige Einstellung der Arbeitnehmer als den wichtigsten Hebel für Arbeitsleistung anzusehen – also das „Employee Engagement“.

Im Kern geht es darum, eine emotionale Verbundenheit des Mitarbeiters mit der Organisation herzustellen und die Bereitschaft zu wecken, sich mit Haut und Haaren für sie einzubringen. Wird dies erreicht, bejahen Menschen die folgenden Fragen mit tiefer Überzeugung:

- Sind Sie von Ihrer Organisation so überzeugt, dass Sie diese als Arbeitgeber weiterempfehlen?
- Ist es Ihnen ein Anliegen, sich maximal für Ihre Organisation einzusetzen?
- Wollen Sie auch in Zukunft in Ihrer Organisation tätig sein?

Das Hilfreiche am Engagement-Konzept ist, dass es nicht nur im Zusammenhang mit der Bereitschaft zum Leisten steht, sondern auch mit anderen positiven Faktoren wie geringe Fehlzeiten und geringe Fluktuationsabsicht. Kurzum: Es ist ein anzustrebender Zustand. Engagierte Mitarbeiter sind dem Erfolg der Organisation sehr zuträglich, weil sie funktionales Verhalten zeigen.

Doch so nachvollziehbar und empirisch gut gestützt diese Zusammenhänge auch sind, sie haben in der Praxis einen großen Haken. Die Haltung der Mitarbeiter ist beeinflusst durch viele Aspekte und kaum direkt steuerbar. In der Forschung finden sich gut 60 Faktoren, die mehr oder weniger stark das Engagement beeinflussen. Zusätzlich sind die Präferenzen und Persönlichkeiten der Mitarbeiter höchst unterschiedlich. Dem einen sind beispielsweise die Entwicklungsmöglichkeiten wichtig, dem anderen ist genügend Zeit für die Familie ein Anliegen. Welche generellen Aussagen lassen sich daraus ableiten?

## Treiber des Engagements kennen

Werden die vielen existierenden Studien zu dem Thema übereinandergelegt, dann zeichnen sich einige Faktoren ab, die immer wieder als besonders positive Treiber genannt werden: Eine herausfordernde Tätigkeit, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, der Wohlfühlfaktor im Team, die Qualität der direkten Führung, das Verhalten des Top-Managements, die Klarheit und Nachvollziehbarkeit der Unternehmensstrategie, die Zufriedenheit mit der Arbeitsaufgabe, die wahrgenommene Fairness der Bezahlung und nicht zuletzt die Passung der persönlichen Ziele mit denen des Unternehmens stehen ganz oben auf der Liste. In Analysen ist allerdings sehr präzise zu fragen, worauf sich das Engagement bezieht. Auf die eigene Karriere, den Erfolg des Teams, die Performance der Sparte oder des gesamten Unternehmens?



Wenn alle Mitarbeiter die Unternehmenswerte kennen, fördert das ihr Engagement.



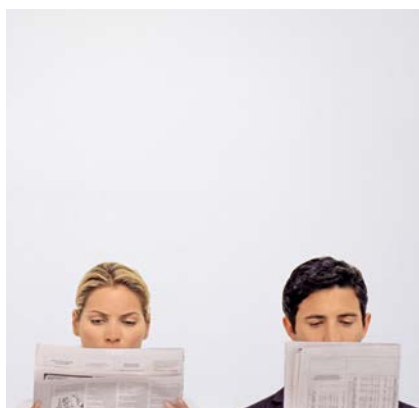
Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter mitreißen, um für Engagement zu sorgen.



Erst wenn alle Führungskräfte für Engagement sensibilisiert sind, ändert sich etwas.



Alle HR-Praktiken müssen daraufhin hinterfragt werden, ob sie Engagement fördern.



Was Mitarbeiter über ihren Betrieb in der Presse lesen, beeinflusst ihr Engagement.



Es gilt, langfristig das Thema „Engagement“ nicht aus dem Fokus zu verlieren.

So weit, so gut oder auch so weit, so schlecht: Wir wissen, dass die Leistungsbereitschaft mit dem Engagement zusammenhängt und dass diese wiederum von vielen Faktoren unterschiedlich stark beeinflusst sind. Was können wir damit für die Praxis anfangen?

Zunächst die schlechte Nachricht: Nur Demut hilft weiter. Es erscheint völlig unredlich, sich anzumaßen, das Engagement tatsächlich steuern zu wollen. Dafür ist das Thema viel zu sperrig, interaktiv, komplex und zu individuell vom einzelnen Mitarbeiter abhängig.

Die gute Nachricht: Destilliert man alle Befunde, Erkenntnisse und praktische Erfahrung, dann bleibt etwas übrig. Es lässt sich als Sinn oder aber auch als das „Warum der Arbeit“ bezeichnen. Gelingt es den Führungskräften einer Organisation, ihren Mitarbeitern aufzuzeigen, warum es immer wieder Sinn macht, in ihr zu arbeiten, und warum sie darauf stolz sein dürfen, dann sollte nicht nur Engagement entstehen, sondern es hat

auch Bestand. Aus meiner Projekterfahrung empfehle ich daher vor allem folgende sechs Ansatzpunkte zu beachten.

### Identität klären und kommunizieren

Als Erstes gilt es, die Identität der Organisation nachhaltig zu klären. Sie muss zudem aktiv, kontinuierlich und überzeugend kommuniziert werden. Die Frage nach dem „Wofür stehen wir?“ mag auf den ersten Blick esoterisch wirken. Viele Klienten in der Unternehmensberatung berichten jedoch davon, dass gerade die vergangenen herausfordernden Jahre Spuren in den Kulturen hinterlassen haben. Vielen Mitarbeitern ist die DNA ihrer Organisation nicht mehr ersichtlich. Die Folge dieser Entfremdung ist ein abnehmender Sinn in der Tätigkeit und damit eine geringere Verbundenheit mit dem Arbeitgeber.

Dazu ein Beispiel: Seit Längerem begleiten wir einen Klienten, der hoch innovative Produkte für die Flugzeugindustrie herstellt. Es handelt sich um

ultraleichte Platten für Fußböden und Innenwände. Die Arbeiter an den Bändern sind mit Eifer bei der Sache. Sie sehen sich als Mitarbeiter, die Platten herstellen. Manchmal klingt ein wenig Neid auf die Flugzeugbauer bei den Arbeitern durch. Sie beklagen häufiger, dass sie nie das ganze Flugzeug sehen. Sie sagen, so eine Bodenplatte sei halt nicht besonders sexy. Das ist wahrscheinlich auch so. Dass aber jeder Passagier, der dieses Großflugzeug benutzt, über ihre Produkte läuft und sie damit an einem faszinierenden großen Ganzen mitarbeiten, bleibt ihnen oft verborgen. Hier schlummern große Potenziale.

### Transformational heißt die Devise

Und das führt uns zum zweiten Ansatzpunkt: Die Potenziale lassen sich mithilfe eines Führungsverhaltens heben, das typischerweise als transformational bezeichnet wird.

Studien haben gezeigt, dass eine transformationale Führung dem Engagement

von Mitarbeitern sehr zuträglich ist. Im Kern geht es darum, den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Aufgaben, Ziele und Ideale zu vermitteln. Im Ergebnis fühlen sich Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen herausgefordert, inspiriert und motiviert, einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Organisation zu leisten. Kurzum: Sie sind engagiert. Oder mit anderen Worten: Transformationale Führungskräfte verstehen es, Begeisterung und Zuversicht zu erzeugen, sie können andere mitreißen und vermitteln bei ihren Mitarbeitern ein Gefühl des Stolzes.

Es ist augenfällig, dass ein derartiges Führungsverhalten mehr bedarf als gut strukturierte Meetings abzuhalten, Ziele sachgerecht zu vereinbaren und für einen funktionalen Austausch zu sorgen. Mit unseren Klienten arbeiten wir typischerweise an den vier folgenden Kompetenzbereichen.

- **Inspiration vermitteln:** Mitarbeiter durch anspruchsvolle Ziele herausfordern, ihnen Sinn und Zuversicht vermitteln und Veränderungen chancenorientiert kommunizieren.
- **Mentor sein:** Für viele Mitarbeiter ist die persönliche Entwicklung ein zentrales Anliegen. Daher sollten transformationale Führungskräfte sich als Mentor ihrer Mitarbeiter zeigen und die Fähigkeiten gezielt weiterentwickeln.
- **Intellektuell anregen:** Einer Entfremdung von der Tätigkeit kann wirkungsvoll vorgebeugt werden, indem Führungskräfte die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter adressieren und sie zu eigenständigen Problemlösungen ermuntern.
- **Verlässlich sein:** Führungskräfte werden nur als Vorbilder akzeptiert, wenn sie das Vertrauen ihrer Mitarbeiter genießen und sie in der Wahrnehmung der Geführten hohen moralischen Ansprüchen gerecht werden.

### Die Führungskräfte sensibilisieren

Wer diese Punkte beherzigt, ist am dritten Ansatzpunkt angelangt: Alle Füh-

rungskräfte im Unternehmen sollten dafür sensibilisiert sein, welche Verhaltensweisen engagementförderlich oder -abträglich sind. Der Zynismus einer Führungskraft demotiviert beispielsweise nicht nur sie selber, sondern pflanzt sich potenziert fort. Wir erleben häufiger Führungskräfte, die unbeabsichtigt durch Aussagen oder Verhaltensweisen wie der Antiheld in der gleichnamigen Fernsehserie „Stromberg“ verheerende Wirkungen hinterlassen. Die Führungsqualität bleibt, wie bereits oben geschildert, einer der wichtigsten Hebel des Engagements.

### Alle Personalpraktiken hinterfragen

Der vierte Ansatzpunkt, um Engagement im Unternehmen zu beeinflussen, ist die richtige Wahl der HR-Instrumente und deren praktische Umsetzung. Unternehmen sollten alle Personalpraktiken auf ihre Engagement-Wirkung hinterfragen. Viele Instrumente werden in Organisationen eingeführt, weil sie scheinbar gebraucht werden. Nach unserer Erfahrung werden dabei die Folgen nicht immer konsequent bedacht. So kann beispielsweise die gängige Praxis der Elitenförderung in Talentprogrammen dazu führen, dass zwar einzelne Potenzialträger gefördert werden, viele Leistungsträger jedoch frustriert sind, wenn eine Verliererproblematik nicht ausreichend berücksichtigt wird.

### Gutes tun und darüber reden

Des Weiteren reicht es allein nicht aus, das Unternehmen und seine Mitarbeiter im Sinn einer Engagement-Förderung zu führen. Man muss auch dafür sorgen, dass das Unternehmen eine gute Presse hat und die Produkte sowie Leistungen gut besprochen werden.

Nichts stellt die Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber und die Leistungsbereitschaft dermaßen stark auf die Probe wie eine wiederkehrend schlechte Presse. Einige unserer Klienten berichten davon, dass sie sich im Privaten nicht trauen zu erzählen, wo



HR Pepper veranstaltet zur Eröffnung des Berliner Büros am 12. April eine Fachkonferenz zum Thema „Das Warum der Arbeit“.

Mehr unter [www.hrpepper.de/einweihung](http://www.hrpepper.de/einweihung)

sie tätig sind. Dass sie ihren Arbeitgeber weiterempfehlen, ist unwahrscheinlich.

### Anwalt für das Engagement sein

Und der letzte Ansatzpunkt: Gerade in schwierigen Phasen der Unternehmensentwicklung verschwindet das Thema „Engagement“ häufiger aus dem Blick. Personaler sollten dann für die Bedeutung des Themas werben und Alternativen aufzeigen. Beispielsweise wird eine Kosteneinsparrunde deutlich einfacher von den Betroffenen akzeptiert und ist damit in der Wirkung unschädlicher, wenn sie selber Vorschläge unterbreiten dürfen, als wenn sie vorgegebene Maßnahmen umsetzen müssen. Auch haben Studien gezeigt, dass eine intensive Kommunikation des Top-Managements mit allen Mitarbeitern – auch in anspruchsvollen Phasen – förderlich für das Engagement ist. Angesichts der neueren technologischen Möglichkeiten ist dies selbst bei äußerst dezentralen Organisationen einfach möglich. Es ersetzt aber nicht den persönlichen Kontakt vor Ort.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Engagement von Führungskräften und Mitarbeitern äußerst wichtig ist. Es steht nicht nur mit einer höheren Leistungsbereitschaft im Zusammenhang, sondern auch mit einigen anderen wünschenswerten Verhaltensweisen. Eine direkte Steuerung ist kaum möglich, weil Menschen höchst unterschiedlich Engagement ausprägen. Die aufgeführten konkreten Hinweise machen es aber wahrscheinlicher, dass die Belegschaft Engagement entwickelt. ■

---

**DR. MATTHIAS T. MEIFERT** ist Management-Berater, Leadership-Trainer und Executive Coach. Er hat die Unternehmerberatung HR Pepper mitbegründet.

---

# PERSONAL2013

## Fachmessen für Personalmanagement

Insgesamt über 500 Aussteller  
250 Vorträge | 6 Keynotes  
mehr als 8.000 Fachbesucher



**23.-24. April 2013**  
**Messe Stuttgart**

**14.-15. Mai 2013**  
**CCH Hamburg**

people performance technology

**Twitter:**  
**#Psued13**

**www.personal-messe.de**

**Twitter:**  
**#Pnord13**

In Stuttgart zeitgleich mit



**CORPORATE  
HEALTH  
CONVENTION**

3. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie



In Hamburg zeitgleich mit

**BITKOM**  
IT meets HR

**Sparen Sie 40%**  
bei Online-Registrierung!

Mit freundlicher Unterstützung von

**HRM.de**

**monster.de**  
Das Bessere für mich

**trenkwalder**

Partner

**BITKOM**

Medienpartner

**Arbeit und  
Arbeitsrecht**  
Das Zeitschrift für das Personalmanagement

**Hamburger Abendblatt**

**personalmagazin**

**Personalwirtschaft**

**wirtschaft  
weiterbildung**