

Dienst nach Vorschrift

Mitarbeiterengagement hängt (nicht) nur von Führungskräften ab

Unternehmen haben ein großes Interesse daran, dass das Engagement ihrer Mitarbeiter hoch ist. Dies ist häufig eine Frage der guten Führung – aber auch die Mitarbeiter selbst tragen Verantwortung für die Erbringung guter Leistung.

DAS PROBLEM

Der seit 2001 von dem Beratungsunternehmen Gallup erhobene Engagement Index gibt Auskunft über die emotionale Bindung von Arbeitnehmern zu ihrem Arbeitgeber in Deutschland. Demnach sind nur 15 Prozent der Arbeitnehmer mit Leib und Seele bei der Arbeit. Den gleichen Anteil machen solche Mitarbeiter aus, die bereits innerlich gekündigt haben. 70 Prozent der Arbeitnehmer sind gering gebunden und machen eher „Dienst nach Vorschrift“ (Gallup 2016).

Was müssten Unternehmen und Führungskräfte also tun, um Mitarbeiterbindung und -engagement nachhaltig zu verbessern? Und was sind dabei die potenziellen Anforderungen an Mitarbeiter?

DIE AUTORIN



LINDA COLDEWEY ►
Wirtschaftspsychologin und Beraterin bei HRpepper Management Consultants, Berlin
► linda.coldewey@hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Für diese Frage lohnt es sich, das Konzept des Work Engagement, das aus dem Bereich der positiven Psychologie stammt, näher zu betrachten. Work Engagement wird als positiver, erfüllender und arbeitsbezogener Geisteszustand beschrieben, der sich wiederum durch Vitalität, Hingabe und Absorption (das Aufgehen in einer Tätigkeit) auszeichnet (Schaufeli / Bakker 2004). Zuweilen konnten bereits einige Erkenntnisse in Bezug auf Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit gewonnen werden. So können Mitarbeiter, die ein hohes Work Engagement aufweisen, ihr Potenzial besser entfalten, was sich wiederum direkt auf die Qualität der Arbeit auswirkt (Bakker / Leiter 2010). Neben den positiven Auswirkungen für arbeitsbezogene Aufgaben können auch positive Verhaltensweisen auf der psychologischen und sozialen Ebene festgestellt werden (Christian et al. 2011). Mitarbeiter agieren im organisationalen Kontext in einer Weise, die der Zusammenarbeit zuträglich ist und sich positiv auf den Einzelnen auswirkt.

Autonomie und Aufgabenvielfalt erhöhen das Engagement

Die Forschung im Bereich des Work Engagement hat gezeigt, dass Autonomie, soziale Unterstützung durch die Führungskraft als auch durch Kollegen sowie eine Aufgabenvielfalt dazu beitragen, dass Mitarbeiter Motivation entwickeln, woraus wiederum Work Engagement entsteht. Dennoch gibt es auch Voraussetzungen, die Mitarbeiter mitbringen sollten: Optimismus, Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung einer Person, auch schwierige Situationen meistern zu können, Resilienz und Selbstachtung sind einige der Eigenschaften, die für die Bildung von Work Engagement relevant sind (Bakker / Demerouti 2008). Demnach gibt es Erwartungen nicht nur an Führungskräfte, sondern auch an Mitarbeiter.

Klar ist, dass es keinen Führungsstil gibt, der universell für alle Organisationen genutzt werden kann. Über die Zeit hinweg wurde eine Vielzahl von Führungsansätzen entwickelt. Obgleich einige Konzepte mittlerweile veraltet erscheinen und durch neuere Forschungsergebnisse widerlegt wurden, so können doch einige Komponenten noch heute in bestimmten Kontexten Anwendung finden. Je nach Organisation, Kultur, Führungskraft oder Mitarbeiter leisten sie durchaus einen wertvollen Beitrag.



DIE PRAXIS

Führung sollte an situative Faktoren wie den organisationalen Kontext, die Mitarbeiter und deren Aufgaben, die Teams und andere Rahmenfaktoren angepasst werden. Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, dass ein gewisses Maß an Vertrauen in die Mitarbeiter, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten einen positiven Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter hat. Diese wissen am besten, was ihnen guttut und was eben nicht. Mitarbeiter sollten daher an der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und den Aufgabenbereichen beteiligt werden.

Selbstreflexion ist eine wichtige Eigenschaft, um den eigenen Führungsstil zu hinterfragen und entsprechend anzupassen. Es gilt, genau hinzuschauen, welche Stärken Mitarbeiter mitbringen und wie diese gewinnbringend eingesetzt werden können. Ein erster Schritt in Richtung einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung sowie einer höheren Leistungsfähigkeit ist es auch, den Mitarbeiter zu fragen: Was brauchst du?

Davon unbenommen bleibt, dass Mitarbeiter zu der Organisation passen, für die Stelle qualifiziert sein sollten und sich mit der Führungskultur identifizieren können. Nur so können Führungskraft und Mitarbeiter erfolgreich miteinander arbeiten.

Literatur

- Bakker, A. B. / Demerouti, E. (2008): Towards a model of work engagement, in: *Career Development International*, 13 (3), 209-223, doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B. / Leiter, M. P. (2010): Work engagement: Introduction, in: Bakker, A.B. / Leiter, M. P. (Hg.): *Work engagement. A handbook of essential theory and research*, Hove / New York, 1-9
- Christian, M. S. / Garza, A. S. / Slaughter, J. E. (2011): Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance, in: *Personnel Psychology*, 64 (1), 89-136, doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Gallup (2016): Engagement Index Deutschland, www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx
- Schaufeli, W. B. / Bakker, A. B. (2004): Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, in: *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315, doi:10.1002/job.248