

## Mitarbeiter – ist Engagement für das Unternehmen tot?

Engagement: persönlicher Einsatz

Duden

Engagement der Mitarbeiter am Arbeitsplatz wird allgemein als erstrebenswert angesehen. Für das Unternehmen führt es zu verlässlichen und motivierten Mitarbeitern, für die Mitarbeiter selbst kann Engagement zu höherer Arbeitszufriedenheit und einem höheren Selbstwertgefühl führen.

Seit einigen Jahren ist die Arbeitswelt jedoch nie dagewesenen Veränderungen unterworfen. „Change Management“ wurde zum Schlagwort in Vorstandspräsentationen und Geschäftsberichten. Die Fähigkeit sich an Veränderungen anzupassen wurde zur Existenznotwendigkeit nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Mitarbeiter. Kann es in einer solchen Situation noch Engagement für das Unternehmen geben?

Grundsätzlich lassen die stattfindenden Veränderungen – neue Unternehmensstrukturen, flachere Hierarchien, der Bedarf an kompetenten Mitarbeitern, die vielfältige Aufgaben verantwortlich wahrnehmen können – ein gesundes Engagement wichtiger als je zuvor werden. Daher sollten jegliche Change-Management Aktivitäten auch den Erhalt des Engagements der Belegschaft berücksichtigen. Dazu müssen die Unternehmen herausfinden, was Engagement eigentlich ist, worauf es basiert und wie man es erhalten kann.

### Theoretische Grundlagen

Für Engagement am Arbeitsplatz gibt es eine Vielzahl von Definitionen – ebenso wie es eine Vielzahl von Studien gibt, die sich dem Thema unter verschiedenen Aspekten genähert haben. Allen gemeinsam ist, dass sie eine Gegenseitigkeit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, Arbeitnehmer und Arbeitgeber, beinhalten. Chris Argyris formte bereits 1960 den Begriff des „psychologischen Vertrages“ als eine Abmachung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, die ausdrückt, was jede Partei in dieser Beziehung bereit ist der anderen zu geben und was sie von der anderen erwartet.

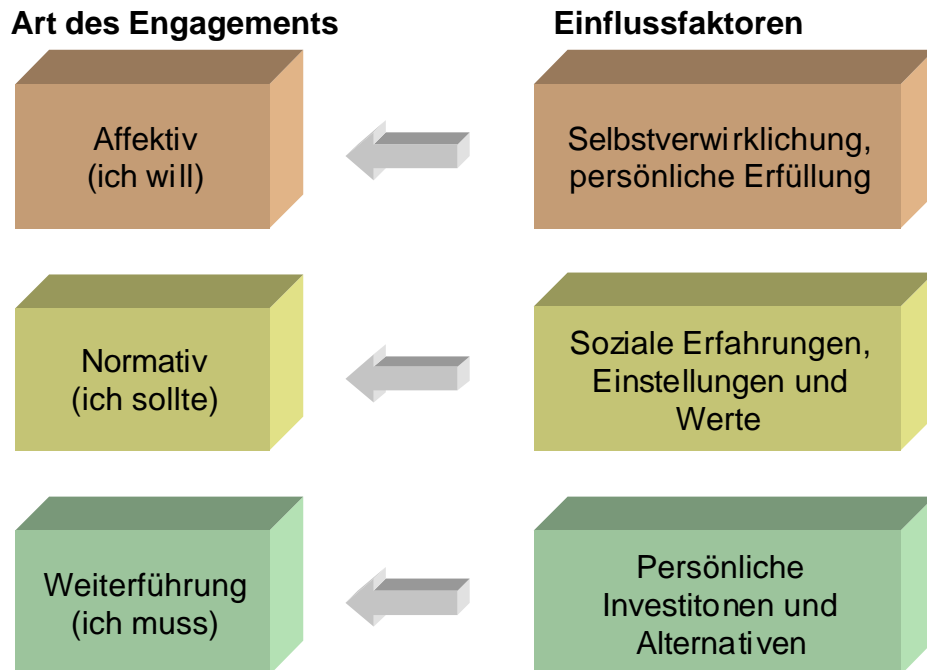
Engagement wird oft den zwei Kategorien einstellungsbezogen und verhaltensbedingt zugeordnet. Nach Mowday ist **einstellungsbezogenes Engagement** die Grundeinstellung einer Person, mit der sie die Übereinstimmung ihrer eigenen Ziele mit denen des Unternehmens beurteilt. **Verhaltensbedingtes Engagement** wird dagegen als eine Art sich selbst verstärkender Kreislauf angesehen, bei dem ein bestimmtes Verhalten zu einer Übereinstimmung der gegenseitigen Einstellungen und damit wieder zu entsprechendem Verhalten führt.

Ein anderes Modell von Allen und Meyer beschreibt Engagement mit drei Komponenten:

- **Affektiv:** eine emotionale Verbindung und Identifikation mit dem Unternehmen – der Mitarbeiter *möchte* dort weiter arbeiten
- **Normativ:** ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber – der Mitarbeiter hat das Gefühl, er *sollte* dort weiter arbeiten

- **Weiterführung:** Bewusstsein für die Wechselkosten – der Mitarbeiter *muss* dort weiter arbeiten

Engagement am Arbeitsplatz ergibt sich, ebenso wie Loyalität zum und Identifikation mit dem Unternehmen, aus einer Vielzahl sich gegenseitig beeinflussender Faktoren. Verschiedene Studien haben einen positiven Zusammenhang zwischen Engagement und Alter, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit sowie der persönlicher Grundeinstellung zur Arbeit bestätigt. Auf dieser Basis lassen sich folgende Beziehungen herstellen:



Die wichtigsten Effekte eines hohen Engagements der Belegschaft sind aus Unternehmenssicht insbesondere leistungsbezogen: geringe Fehlzeiten, hohe Produktivität, Eigeninitiative und Aufgeschlossenheit. Allerdings sind auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiter von Bedeutung, die sich wiederum verstärkend auf die Motivation auswirken können: physische und psychische Gesundheit, persönliche Entwicklung, Karriereentwicklung, Selbstwertgefühl.

Ein Mangel an Engagement drückt sich dagegen nicht nur in nachlassender Leistung aus, sondern auch in der sogenannten inneren Kündigung oder einer hohen Fluktuation.

### **Engagement und Veränderungsprozesse im Unternehmen**

In der Vergangenheit wurde weitgehend davon ausgegangen, dass die Gegenleistung der Unternehmen für das Engagement ihrer Mitarbeiter in der Gewährung eines sicheren Arbeitsplatzes bestand. Die Sicherheit eines „Job for Life“ war Bestandteil der Lebensplanung ganzer Generationen. In dem heutigen Markt- und Wettbewerbsumfeld sind Unternehmen jedoch gezwungen, innerhalb kürzester Zeit auf Veränderungen in ihrer

Umwelt zu reagieren. Faktische Arbeitsplatzgarantien sind immer weniger mit den Anforderungen dieser Situation vereinbar.

Die der Anfänge der Downsizing-Welle trafen die Mitarbeiter völlig unvorbereitet und wurde von vielen als eine Art Verrat an dem „psychologischen Vertrag“ gesehen. Cameron stellte 1994 fest: „Die Verletzung dieses unausgesprochenen Vertrages zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern führt zu einem Rückgang der Loyalität und des Engagements der Belegschaft und untergräbt damit ihre Bereitschaft, die sprichwörtliche zusätzliche Meile für das Unternehmen zu gehen.“

In der Zwischenzeit haben die Mitarbeiter schnell gelernt, dass sie keine Garantien mehr erwarten können, sondern sie sich selbst um ihre berufliche Entwicklung kümmern müssen. In der Literatur (Baugh und Roberts, 1994) wird anerkannt, dass Arbeitnehmer gleichermaßen für ihre eigene Karriere und für ihr Unternehmen engagiert sein können und dass dies zu einem höheren Leistungsniveau führen kann. In Studien zeigten solche beidseitig engagierten Mitarbeiter eine höhere Arbeits- und Selbstzufriedenheit sowie geringere Wechselabsichten auf, als die Mitarbeiter mit einem geringen Engagement. Es besteht also nicht notwendig ein Widerspruch darin, dass ein Arbeitnehmer in einer unsicheren Unternehmensumgebung an seiner eigenen Karriere arbeitet und gleichzeitig Loyalität dem Unternehmen gegenüber beweist.

Diese Erkenntnisse führen zu der Schlussfolgerung, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter darin ermuntern und unterstützen sollten, sich sowohl für ihr Unternehmen als auch für ihre persönliche Entwicklung einzusetzen. Der neue psychologische Vertrag könnte dann wie folgt aussehen:

- Anstelle des „Job for Life“ bietet der Arbeitgeber nunmehr Entwicklungsmöglichkeiten und hilft bei der Erhöhung des Arbeitsmarktwertes. Das Unternehmen fördert ständiges lernen und stattet den Mitarbeiter so mit Fähigkeiten und Kompetenzen aus, dass er auf dem Arbeitsmarkt zurechtkommen kann, wenn er nicht mehr gebraucht werden sollte.
- Der Mitarbeiter unterstützt das Unternehmen, übernimmt neue Aufgaben und Verantwortungen und kümmert sich auch selbst um seine Karriere.

Auf diese Weise könnten die Arbeitgeber das Engagement ihrer desillusionierten Belegschaft zurückgewinnen.

Doch bekommen die Mitarbeiter auf diese Weise wirklich einen besseren „Vertrag“ oder wird ihnen nur etwas vorgegaukelt, um im Gegenzug für (fast) nichts neues Engagement aus ihnen herauszupressen?

Anlässlich einer Konferenz an der City University Business School (Hendry und Jenkins, 1997) wurden auch die Schattenseiten dieses neuen Austauschs „berufliche Weiterentwicklung für Engagement“ sowie die Realität des betrieblichen Engagements diskutiert:

- Die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verlagert sich stärker von der Beziehungsebene auf die Transaktionsebene. Damit konzentriert sie sich auf kurzfristige finanzielle Beziehungen und verliert damit an emotionaler Bindung.
- Die Unternehmen schaffen es oft nicht, den abstrakten Begriff des „Arbeitsmarktwertes“ in etwas für den Arbeitnehmer wirklich werthaltiges zu übersetzen.
- Der angebotene „Arbeitsmarktwert“ wird oft als bequemes Feigenblatt zur Verschleierung fehlender Perspektiven missbraucht, weil die Unternehmen tatsächlich nichts Anderes mehr zu bieten haben.
- Die Mitarbeiter klammern sich weiterhin an unrealistische Vorstellungen von Karriere und langfristiger Beschäftigung bei ihrem aktuellen Arbeitgeber.

Argyris (1998) geht daher davon aus, dass die Art von Engagement, die nötig ist, um gesundgeschrumpfte Unternehmen durch Empowerment zu führen, einfach nicht existiert. Die Ursache sieht er darin, dass alle Beteiligten – Management, Mitarbeiter und selbst Change Agents – nur Lippenbekenntnisse zum Empowerment abgeben, es aber eigentlich gar nicht wollen: „Es ist wie bei Des Kaisers neuen Kleidern: wir loben sie in der Öffentlichkeit lautstark und fragen uns heimlich, warum wir sie nicht sehen können.“

In den letzten Jahren wurde viel über den neuen Arbeitertyp gesprochen und geschrieben – der ideale Mitarbeiter ist selbstbewusst, hoch qualifiziert und willens, sich mit ganzem Engagement für das Unternehmen einzusetzen, wenn auch für einen kürzeren und oft unbekanntem Zeitraum. (Siehe dazu auch eine Studie der [Unternehmensberatung Towers Perrin und der Economist Intelligence Unit](#)). In Wahrheit dürfte darin einiger Zynismus liegen. Die Mitarbeiter haben aus den Handlungen ihrer Arbeitgeber gelernt, dass sie nicht in jedem Fall das „most important Asset“ des Unternehmens sind. Ist es da verwunderlich, dass sie den Unternehmen nicht mehr trauen?

Eine andere Studie hat gezeigt, dass diejenigen Mitarbeiter, die von einer gewissen Sicherheit ihres aktuellen Arbeitsplatzes ausgehen, weniger geneigt sind, aus eigenem Antrieb den Job zu wechseln. Hier setzt sich die Erfahrung durch, dass das Gras woanders auch nicht grüner ist.

Eine Umfrage unter der Belegschaft des Britischen Tochterunternehmens eines internationalen Konzerns, in dem vor kurzen umfangreiche Entlassungen angekündigt wurden, führte zur folgenden Ergebnissen:

- Im Schnitt wies die Belegschaft nur ein mittleres Niveau an Engagement aus (rd. 50 % der Maximalpunktzahl).
- Es gab keine Mitarbeiter mit sehr hohem Engagement (über 75 % der Maximalpunktzahl).
- Mitarbeiter mit überdurchschnittlich hohem Engagement waren:
  - Älter
  - Bereits seit längerem im Unternehmen tätig
  - Hatten weniger frühere Beschäftigungsverhältnisse
  - Waren seltener arbeitslos
  - Waren besonders an Arbeitsplatzsicherheit und einem gesicherten Einkommen interessiert

- Hatten festere soziale Bindungen zur Region

Demnach streben gerade die Mitarbeiter mit überdurchschnittlich hohem Engagement immer noch nach dem Vertrag auf Gegenseitigkeit alten Typs. Dagegen haben negative Erfahrungen wie häufiger Arbeitsplatzverlust einen negativen Einfluss auf das Engagement. Diese Realität widerspricht dem neuen Angebot der Unternehmensseite – Empowerment und Erhöhung des Arbeitsmarktwertes bei eigener Verantwortung für die Karriere gegen zeitlich begrenztes Engagement.

Letztlich kann man davon ausgehen, dass Mitarbeiter durchaus bereit sind, Engagement für ihr Unternehmen aufzubringen. Die Voraussetzung ist jedoch, dass sie dafür eine Gegenleistung sehen, die für sie echte Bedeutung hat. Der gegenseitige Vertrag muss also von beiden Seiten mit Leben gefüllt werden, um zu funktionieren.

Das Engagement der Belegschaft ist noch nicht tot. Es muss jedoch sorgsam gepflegt werden, um zu alter Gesundheit zurückzufinden.

#### **Literatur:**

Argyris, C. 1960. Understanding organisational behaviour. Homewood: Dorsey Press

Argyris, C. 1998. Empowerment: the emperor's new clothes. In: Harvard Business Review. Mai-Juni 1998, S. 98 ff

Baugh, S.G. & Roberts, R.M. 1994. Professional and organisational commitment among engineers: conflicting or complementing? In: IEEE Transactions on Engineering Management. Vol. 41(2), S. 108 ff

Cameron, K.S. 1994. Strategies for successful organisational downsizing. In: Human Resource Management. Vol. 33, S. 189 ff

Hendry, C. & Jenkins, R. 1997. Psychological contracts and new deals. In: Human Resource Management Journal. Vol. 7(1), S. 38 ff

Meyer, J.P. & Allen, N.J. Commitment in the workplace: theory, research and application. London: Sage Publications. 1997