



**Hans R. Hässig und Roland F. Stoff** haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU und Konzernen. Mit ihren Instrumenten machen sie Unternehmenskulturen sichtbar und prüfen diese auf ihre jeweilige Authentizität. Sie sind Autoren des Buchs «Unternehmenskultur verstehen». [www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)



ENGAGEMENT

# Was nicht im Arbeitsvertrag steht

Engagement hat auch etwas mit Mitarbeiterbindung zu tun. Auch wenn die Gleichgültigkeit nicht gemessen werden kann, so entscheidet sie doch über den Erfolg eines KMU.

AUTOREN **HANS R. HÄSSIG** UND **ROLAND F. STOFF**

## **Erwartungshaltung:**

Wer Erfolg haben will, braucht vernetztes Denken, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Flexibilität, ständige Bereitschaft zu Mehrarbeit, Eigeninitiative, Loyalität und vieles mehr.

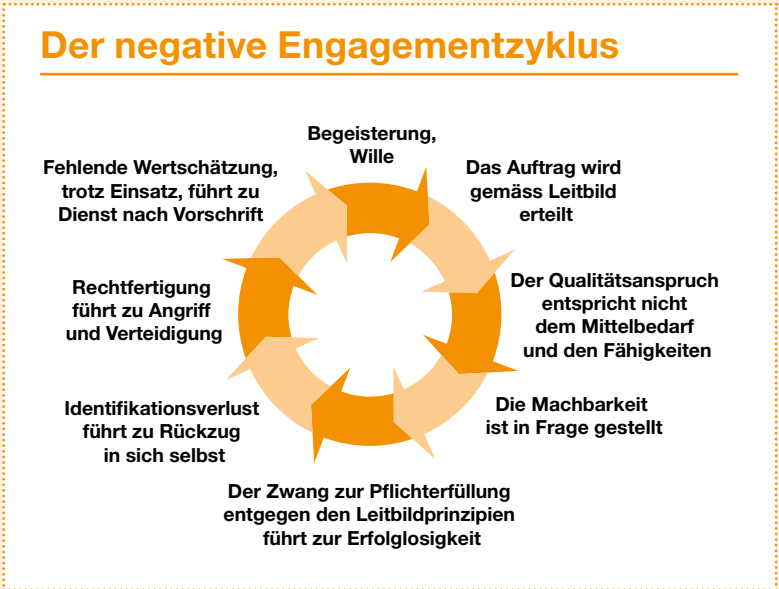
Controlleraufgaben beinhalten Abweichungen festzustellen, zu analysieren und mit nachvollziehbaren Argumenten zu korrigieren. Bei diesen Prozessen wird oft vergessen, dass die Gründe von Abweichungen zur Zielformulierung oft darin liegen, dass die Beteiligten ein «gewis-

ses Engagement» vermissen lassen. Ob diese Feststellung ein Controller einer grossen Unternehmung macht oder dies ein Patron in einem überschaubaren KMU feststellt, macht keinen Unterschied. Tatsache ist, dass Ziele oft nicht erreicht werden, weil die Gleichgültigkeit das Engagement, welches in jeder Person schlummert, nicht zulässt.

Erste Anzeichen dafür sind, wenn statt Engagement folgende Redewendungen als Argumente vorgetragen werden:

- «Ist nicht mein Bier.»
- «Geht mich nichts an.»
- «Wer ist schuld.»
- «Ich weiss es nicht.»
- «Man muss halt schauen.»
- «Machen wir später.»
- «Ich hab keine Zeit.»
- «Es nützt sowieso nichts.»
- «Warum immer ich?»

Die Identifikation mit der Arbeit erfolgt über Werte. Wenn die Aufgabe nicht mit sinnvollen Werten beschrieben wird, entsteht ein allseits bekanntes Reaktionsmuster (siehe Grafik). Dieses Reaktionsmuster verhindert nicht nur Produktivität, sondern mindert auch das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden und somit auch die Beziehung zur Firma.



### Unbewusste Werteinkongruenz

Tiefer greifende Ursachen könnten aber auch im organisatorischen Umfeld liegen, dessen Sinn und Zweck nicht verstanden wird. Dadurch kann sich kein Antrieber/keine Identifikation entwickeln, der/die zielführend ist. Um eine Transparenz für einen allgemeinen Antrieber herzustellen braucht es minimale, aber verständliche Formulierungen der Unternehmenstätigkeit und deren Zweck.

#### Nämlich:

- A) Was soll verwirklicht werden? (Beschreibung der Ausrichtung und des Zwecks).
- B) Welche Vereinbarungen versprechen und halten wir ein? (Produktbeschreibung, Dienstleistungen und deren konkreten Nutzen oder Wirkung).
- C) Wie erbringen wir unsere Dienstleistung oder stellen wir unsere Produkte her? (Qualität, Prozesse und Nachhaltigkeit).

In der Regel werden die Antworten in der Vision, der Strategie, im Leitbild und in den Führungsgrundsätzen abgebildet, die leider in den Schubladen oder im Intranet verstauen. Trotzdem sind diese Dokumente verbindlich. Gestützt auf deren Inhalt gelten sowohl für die Kernaufgabe des Controllings, als auch für seine Klienten drei Grundsätze, die Engagement fördern und die Zielfokussierung unterstützen:

### 1. Machbare und verständliche Ziele formulieren

*Die unpräzise und unvollständige Sprache im Auftritt schafft Konflikte. Anglizismen bringen Unsicherheit, wenn die Umgangssprache Deutsch ist.*

### 2. Integrität und Loyalität vorleben und bei anderen anerkennen

*Mangelnde Bekenntnisse zu Werten, die im Leitbild stehen, fördern Unglaubwürdigkeit. Versprechen und Handlungen müssen für den Kunden und die Mitarbeitenden überprüfbar sein.*

### 3. Nur das versprechen, was auch eingehalten werden kann

*Je schneller die Organisation wächst, desto schneller vernachlässigt sie den Dienst am Kunden. Im Detail liegt der Teufel der Verbindlichkeit und des Vertrauens.*

Die nachfolgenden Beschreibungen sollen Beziehungen aufzeigen weshalb ein Engagement nicht selbstverständlich ist. Wenn ein Arbeitgeber mit einem Arbeitnehmer einen Arbeitsvertrag abgeschlossen hat, wurde vereinbart, dass eine bestimmte Leistung für ein definiertes Entgelt erbracht werden muss. Die Erwartungshaltung des Arbeitgebers geht jedoch über die schriftliche Vereinbarung hinaus. Er erwartet vernetztes Denken, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Flexibilität, ständige Bereitschaft zu



**«Diese Erwartungen werden zusammengefasst Engagement genannt und sind nicht im Arbeitsvertrag vermerkt.»**

Mehrarbeit, Eigeninitiative, Loyalität und vieles mehr. Diese Erwartungen werden zusammengefasst Engagement genannt und sind nicht im Arbeitsvertrag vermerkt, weil sie nicht gemessen und angeordnet werden können. Engagement ist eine Haltung, die massgeblichen Einfluss auf die Qualität und die Quantität der Arbeit nimmt. Sie prägt auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Engagement ist nicht selbstverständlich. Um diese Energie zu fördern braucht es ein bewusstes Umfeld, das Identifikationsmöglichkeiten zulässt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die drei Stufen, die zu einem selbstverständlichen Engagement führen können.

Engagement hat auch etwas mit Mitarbeiterbindung zu tun. Mitarbeitende, welche sich nicht mehr stark mit dem Arbeitgeber identifizieren können oder wollen, machen im besten Falle nur noch Dienst nach Vorschrift. Die Lebendigkeit der Organisation nimmt ab und die Kosten für Rekrutierungen nehmen zu. Das Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht alljährlich einen Engagement-Index. Dieser wies 2015 aus, dass mehr als

zwei Drittel der Beschäftigten (70%) zu den gering gebundenen Mitarbeitenden zählen und Dienst nach Vorschrift machen. Die hohe Zahl von «inneren» Kündigern kostet die deutsche Wirtschaft jährlich zwischen 73 und 95 Mrd. Euro. Dies sind die zentralen Ergebnisse des Gallup-Engagement-Indexes. Weil die emotionale Mitarbeiterbindung unmittelbar vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten beeinflusst wird, muss der Fokus auf die Führungskräfte gelegt werden. Ein Viertel der befragten Arbeitnehmer hat schon einmal seine Arbeitsstelle wegen eines Vorgesetzten gekündigt, um das eigene Wohlbefinden zu verbessern.

Verschiedene Gallup-Studien haben ergeben, dass nur ein geringer Teil der Menschen für eine Führungsposition geeignet ist. Erfahrungen und fachliche Kompetenzen sind zwar von Vorteil für eine Position als Führungskraft, dennoch ersetzen sie nicht das nötige Talent. Darüber hinaus weisen emotional nicht gebundene Mitarbeiter im Schnitt fünf Tage mehr Fehlzeiten auf als ihre emotional hochgebundenen Kollegen. Diese Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in

Deutschland.

Die Resultate der Gallup-Studien haben sich seit 2001 nicht wesentlich verändert. Dies zeigt uns, dass man sich nach wie vor an gewohnte Management-Methoden hält. Stellt sich hier nicht die Frage, das Führungsverhalten der Vorgesetzten stärker über die Unternehmenskultur zu beeinflussen?

Wenn sich das Führungsverhalten der Vorgesetzten nachweislich so negativ auf die Mitarbeiterbindung auswirkt, bestehen zwangsläufig in vielen Unternehmenskulturen Disharmonien. Diese gilt es zu verhindern, damit Engagement aus Überzeugung gelebt werden kann. ●

## Die drei Stufen zum selbstverständlichen Engagement

Orientierung führt zu Verständnis	Vorgaben/Vereinbarungen zeigen Wege und Ziele	Voraussetzungen werden zu Verbindlichkeiten
1. Stufe: Eine Partnerschaft schriftlich vereinbaren		
Das funktionale Verständnis entsteht über Dienst nach Vorschrift	Der Arbeitsvertrag beschreibt die Aufgabe, die Funktion und den Lohn	Die physischen und psychischen Fähigkeiten dazu einbringen
2. Stufe: Ein Umfeld für gegenseitiges Vertrauen schaffen		
Das kooperative und integrative Verständnis entsteht über die Dienstleistungsbereitschaft	Bekundete und gelebte Werte sind die Basis für die Identifikation und Motivation des Einzelnen	Ein Umfeld schaffen für: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raum für Innovation</li> <li>• selbststeuernde Werte</li> <li>• angstfreie Atmosphäre</li> <li>• Kostensteuerung über Werteverständnis</li> </ul>
3. Stufe: Engagement entfalten lassen		
Das Selbst- und Kollektivverständnis entsteht über die Werteidentifikation mit der Organisation	Machbare Visionen, nachvollziehbare Strategien, präzise Leitbilder, umsetzbare Führungsgrundsätze und bewusst gelebte Rituale sind Identifikationsanker	Konsequente Vorgesetzte und Mitarbeitende mit Selbstverantwortung gewährleisten Zielfokussierung