

## „Alle haben viel zu tun – und keiner ist wirklich engagiert!“

Heute arbeitet jeder viel, teilweise bis an die Grenze der Belastbarkeit. Aber es sind immer nur wenige, die Verantwortung übernehmen, konsequent um beste Ergebnisse ringen und im Sinne des Ganzen initiativ werden. Jede erfahrene Führungskraft weiß, daß man dieses Engagement nur freiwillig erhält, und

sie weiß auch, daß nur ganz wenige sich wirklich engagieren. Erfahrungsgemäß ändern daran auch zusätzliche Freiräume, angedrohte Konsequenzen und wohlgemeinte Appelle kaum etwas. Sind wir also machtlos oder gibt es doch einen Weg, das Engagement gezielt zu verstärken?

### Die Situation in Deutschland

Seit Jahrzehnten mißt die Gallup Organisation das Engagement und die **emotionale Verbundenheit** der Mitarbeiter **mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen**. Die Werte in Deutschland sind langfristig konstant und zeigen, daß fast **70%** der Mitarbeiter zu **Dienst nach Vorschrift** übergegangen sind, der erste Schritt zur inneren Kündigung. Lediglich **10-15%** **engagieren sich wirklich**. Damit liegt Deutschland im internationalen Vergleich der großen Wirt-

schaftsnationen am Ende der Skala. Obwohl diese Zahlen langfristig konstant sind, ist die Schwankungsbreite zwischen den untersuchten Unternehmen beträchtlich. In einigen Unternehmen ist eine deutlich höhere Zahl der Mitarbeiter bereit, sich über die Verpflichtung hinaus freiwillig einzusetzen. Die Untersuchungen von Gallup zeigen, daß dafür vor allem ein Faktor entscheidend ist: das **Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten**.

### Die verborgene Ursache

Der Vergleich zeigt, daß die vielen Unternehmen mit geringem Engagement vor allem durch einen Aspekt des Führungsverhaltens gekennzeichnet sind: **Führung wird als sachliches Management** verstanden, in dem **Mitarbeiter als Ressourcen** gesehen und als solche behandelt werden.

die **Transaktionskosten**. Das bedeutet Mehraufwand, um das fehlende Vertrauen durch Regelwerke, schriftliche Dokumentation und Kontrolle zu ersetzen.

Dadurch erleben Menschen sich als Mittel zum Zweck, sehen sich funktionalisiert und als Person mißachtet. Wer sich so beschädigt fühlt, der **verliert** schnell das **Vertrauen**. Das ist aber eine maßgebliche Bedingung für Offenheit, stabile Beziehungen und vor allem für die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement. Fehlendes Vertrauen ist für Unternehmen auch eine direkte **ökonomische Belastung**, denn je geringer das Vertrauen in der Organisation, desto höher sind

Vertrauensorganisationen haben eine deutlich günstigere Kostenposition. Für Führungskräfte kommt es deshalb vor allem darauf an, nicht durch straffes Management („You have to be tough!“) und die darin enthaltene Funktionalität das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu verspielen. Das heißt, Mitarbeiter eben **nicht nur für ihre Leistung**, sondern darüber hinaus als Person zu achten. Die Studien der Gallup Organisation bestätigen dies. Unternehmen, in denen Mitarbeiter sagen „Mein Vorgesetzter schätzt mich als Mensch“ weisen eine im Vergleich deutlich höhere **Rentabilität** auf.

## **Für die Praxis**

Für die Führungsarbeit bedeutet dies, in den alltäglichen Gesprächen dafür zu sorgen, daß **Mitarbeiter** sich **als Person geachtet** fühlen. Dazu gehören drei notwendige Bedingungen:

1. Mitarbeiter sind geachtet, wenn sie sich **gehört** fühlen. Das bedeutet z.B. Nebentätigkeiten im Gespräch zu unterlassen und Rückfragen zügig zu beantworten.
2. Mitarbeiter sind geachtet, wenn sie sich **verstanden** fühlen. Das setzt gegenseitiges spiegeln voraus. Wir wissen erst, ob ein anderer uns verstanden hat, wenn er das, was wir ge-

sagt haben, mit seinen eigenen Worten wiedergibt.

3. Mitarbeiter sind geachtet, wenn sie sich **berücksichtigt** fühlen. Das bedeutet, nach getroffenen Entscheidungen transparent zu machen, wie die von Mitarbeitern aufgenommenen Gedanken in den Entscheidungsprozeß und ggfs. in das Entscheidungsergebnis eingeflossen sind.

Prüfen Sie einfach in der nächsten Woche, an welchen Indikatoren Sie fest machen, ob die drei Bedingungen in Ihren Führungsgesprächen erfüllt sind.

## **Die Vorgehensweise**

In den panlogos Workshops erlernen Führungskräfte, wie sie **Vertrauen gezielt aufbauen** und damit **freiwilliges Engagement fördern**. Dazu dient neben der Einübung achtungsvoller Kommunikation, zahlreichen Gesprächsstrukturen, Praxisbeispielen und Hinweisen vor allem die Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit.

Die entwickelte **Führungspersönlichkeit** mit ihrer natürlichen Autorität gewinnt Vertrauen, in dem sie die **eigene Wirkung bewußt** einsetzt, auch in schwierigen Situationen mit **emotionaler Souveränität** agiert und **Konsistenz** in den **eigenen Werten** zeigt. Alle drei Bereiche sind aufbauend auf der individuellen Talentstruktur weitgehend förderbar.

## **Das Erlebnis**

Von einem unserer Kunden haben wir gehört: *„Ich hätte nie gedacht, wie schnell Vertrauen und persönliches Engagement entstanden sind, seit ich begonnen habe, mit meinen Mitarbeitern auch ganz persönliche Gespräche zu führen.“*

Nutzen Sie das **panlogos Value Adding Management** mit seinen Methoden und Vorgehensweisen, die die Führungsarbeit präzisieren und in ihrem Ergebnisbeitrag verstärken.

---

Manches von dem, was Sie hier gelesen haben, versteht man in einem kurzen Gespräch besser. Nutzen Sie die Gelegenheit, Fragen zu diskutieren und Anwendungsideen zu besprechen – kontaktieren Sie uns.

Ihre panlogos Partner

**panlogos.org**