

WORK ENGAGEMENT – WENN ARBEIT FLÜGEL VERLEIHT...



Professorin Dr. Cathrin Eireiner lehrt und forscht in den Studiengängen Personalmanagement und Human Resources Management

>> Johann Wolfgang Goethe wird der Aphorismus zugeschrieben: „Zwei Dinge sollen Kinder von ihren Eltern bekommen: Wurzeln und Flügel.“

Als Mutter nimmt man diesen Satz als mahnende Verpflichtung wahr. Als Psychologin geht man gelassener mit diesem Anspruch um, da man nach der aktuellen Motivationsforschung der beiden niederländischen Arbeits- und Organisationspsychologen Schaufeli und Bakker weiß, dass es neben den Eltern auch noch andere Quellen für Flügel und Wurzeln geben kann: Auch die Arbeit kann uns „beflügeln“ und resultierend aus diesem Zustand in einer Tätigkeit verwurzeln.

Bakker & Schaufeli (2004) definieren das „Beflügelungskonstrukt“ wie folgt: *«Work Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, and persistence even in the face of difficulties. Dedication refers to being strongly involved in one's work and experiencing a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. Absorption, is characterized by being full concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work»*

Es geht also um die drei Aspekte Vitalität, Hingabe und Vertieftheit in eine Aufgabe – oder wie May, Gilson, & Harter (2004) es ausdrücken: Arbeit kann positiv auf drei Dimensionen wirken:

1. Auf unsere Physis („Ich ziehe viel Lebensenergie aus meinem Job“)
2. Auf unsere Emotionen („Ich tue mit Leib und Seele, was ich tue“)
3. Auf unsere Kognitionen („Ich vergesse alles andere, wenn ich meinen Job mache“).

Erleben wir die drei Aspekte bei der Ausführung unserer Arbeit, dann verleiht uns die Arbeit Flügel.

„Beflügelte Menschen“ sind proaktiv und ergreifen die Initiative, sie setzen sich selber hohe Ziele, sie sind intrinsisch motiviert und bereit, mehr zu leisten. Sie zeigen eine freundliche, kooperative Haltung, sodass man gerne mit ihnen zusammenarbeitet und sie erleben positive Emotionen bei der Arbeit. Sie arbeiten intensiv, haben Freude am Arbeiten, können jedoch auch das Leben abseits vom Berufsalltag genießen. All dies führt dazu, dass sie sich in dem System, das ihnen diese Arbeit ermöglicht, wohlfühlen und Wurzeln schlagen.

Voraussetzungen für *work engagement* sind nach Llorens et al. (2006) zum einen organisationale Bedingungen wie Selbstbestimmtheit, Innovationsklima und ein gutes soziales Klima. Darüber hinaus sind eine Werteübereinstimmung zwischen Organisation und Person eine gute Voraussetzung für das Erleben von *work engagement* sowie die Persönlichkeitsvariablen Optimismus, Lebenserfahrung und ein aktiver Problembewältigungsstil.

Wenn ich gefragt würde, warum ich den Ruf an die Hochschule Pforzheim angenommen habe, dann aus der Überzeugung heraus, hier ein Umfeld zu finden, das – gemeinsam mit meinen Persönlichkeitsvariablen – mein *work engagement* entstehen lässt.

Kollegialität und Innovationsorientierung fand ich an der Hochschule und im Speziellen im HR Competence Center bereits in meinem halben Jahr als wissenschaftliche Mitarbeiterin vor meiner Berufung als Professorin. Es geht wunderbar menschlich zu – aber auch immer mit dem Anspruch, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Gemeinsam mit der Selbstbestimmtheit meiner Arbeit als Professorin sind das ideale organisationale Bedingungen für mich.

Darüber hinaus kann ich mich als Person sehr gut mit den Werten der Hochschule Offenheit, Verantwortungsübernahme und Respekt identifizieren, da diese auch in meinem persönlichen Wertekanon ganz weit oben stehen.

Hinsichtlich der Persönlichkeitsvariablen, die günstige Voraussetzungen darstellen, damit ich mein *work engagement* finden kann, habe ich auch Glück gehabt. Ich bin gerne jemand, der an das Gute glaubt und lieber das Licht sucht als die Dunkelheit (was man durchaus als Optimismus beschreiben darf).

In puncto Lebenserfahrung kann ich auch schon etwas in die Waagschale werfen: Aufgewachsen ganz nahe bei Pforzheim habe ich das erste Mal meine Koffer Richtung Studium und Mannheim gepackt. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Organisationspsychologie blieb ich an der Universität und lerne als Wissenschaftliche Mitarbeiterin die Arbeitsfelder Lehre und Forschung lieben. Während und nach der Fertigstellung der Promotion arbeitete ich im Consulting. Hier konnte ich als Geschäftsführende Beraterin erste Führungsaufgaben übernehmen, Kundenkontakte aufbauen und in unterschiedlichen Organisationsentwicklungsprojekten meine Kompetenzen schärfen. Auch hier lernte ich Tätigkeiten wirklich lieben – andere beraten und die Hilfe zur Selbsthilfe gehören definitiv dazu. Inhaltlich begleitete ich Unternehmen bei Themen wie Einführung von Survey-Feedback-Methoden, Mitarbeiterbefragungen, bei strategischen Konzeptionen von Personalentwicklungsthemen und Unternehmenszusammenführungen.

2008 wechselte ich in die Industrie und nach München, um jenseits der Beratertätigkeit zu lernen und zu erfahren, was es bedeutet, einen HR-Prozess nicht nur zu konzipieren und anzustoßen, sondern auch in einer Organisation am Leben zu halten. Ich war bis zu meinem Wechsel an die Hochschule im Sommer 2013 in einem DAX 30 Unternehmen für alle strategischen Fragen zur Führungskräfteentwicklung weltweit operativ verantwortlich. Dazu gehörten die Personalentwicklung der obersten Führungskräfte sowie internationale Projekte wie die weltweite Definition einheitlicher Führungsgrundsätze und die Internationalisierung der Beförderungssystematik. Nebenbei machte ich eine Ausbildung zur systemischen Komplementärberaterin und zum Business Coach.

Lebenserfahrung sammle ich jeden Tag auch in meinem privaten Umfeld. Meine zweijährige Tochter und mein Mann sorgen dafür, dass ich auch hier jeden Tag staunen, lachen und wachsen darf.

Alles in Allem ist meine Entscheidung für Pforzheim eine Entscheidung für Vitalität, Vertieftheit und Hingabe! Ich bin überzeugt, ein Umfeld gefunden zu haben, das mein *work engagement* entstehen lässt, und meine Hoffnung ist es, auch ein Umfeld gefunden zu haben, in dem ich mein Leben „neben der Arbeit“ genießen kann.

Mein Ziel ist es, Themen des Personalmanagements weiterhin mit Hingabe innovativ zu durchdenken und zu gestalten, um sie dann mit Leidenschaft zu vermitteln. Ich möchte Studierenden hier ein Umfeld schaffen, in dem diese „engaged“ sein können. Ich möchte Personalern von morgen Flügel verleihen und gleichzeitig Wurzeln im Pforzheimer Personalverständnis geben ■