

SCHLÜSELERFAHRUNGEN, LEITGEDANKEN  
UND VERHALTENSWEISEN

# Der Engaging Leader

---

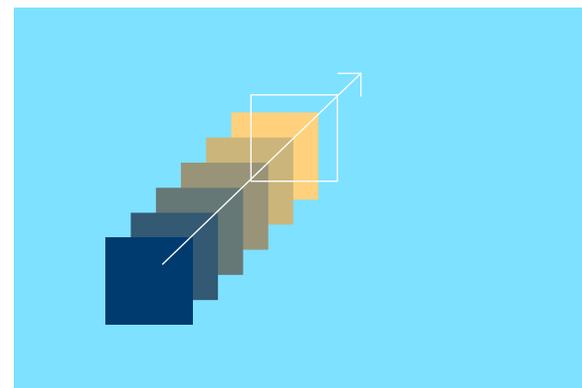
**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

# Der Engaging Leader

- inspirieren, motivieren,  
begeistern

Engagement ist für viele Unternehmensbereiche zentraler Treiber – das spiegeln auch unsere regelmäßigen Pulsumfragen wider: Engagierte Mitarbeiter sind die entscheidende Kraft für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Sie erzielen im Vergleich zu ihren weniger motivierten Kollegen nicht nur bessere Leistungen, sondern fühlen sich dem Unternehmen und der Kultur stärker verbunden und setzen sich somit höhere Ziele. Global betrachtet beschreiben sich selbst jedoch lediglich sechs von zehn Mitarbeitern als engagiert.<sup>1</sup> Und auch auf Unternehmensseite sind die Herausforderungen, passende Lösungen für ein verbessertes Mitarbeiterengagement zu identifizieren, nicht zuletzt auf Grund der unsicheren wirtschaftlichen Lage gestiegen.

Was wir jedoch auch wissen ist, welche langfristigen und vor allem positiven Effekte eine starke und vertrauenswürdige Führung hat: Neben der Schaffung herausragender Quartils-Engagement-Niveaus, trägt sie auch maßgeblich zur Steigerung der Geschäftsergebnisse<sup>2</sup> bei. Gute Führung ist also der entscheidende Faktor hinsichtlich wirtschaftlichen Erfolges oder Frustration. Führungskräfte sollten sich deshalb auch ihrer Verantwortung bewusst sein, Mitarbeiter zu inspirieren und sich die Frage stellen: Wie gelingt es mir, das Engagement meines Teams langfristig zu steigern und ein engagiertes, motiviertes Umfeld zu etablieren?



1. Aon (2018). 2018 Global Employee Engagement Trends.

2. Oehler (2013). Beyond the Survey: How to Increase Engagement. *Workspan*, June, 19-22.

# Die Verbindung zwischen Leadership und Engagement

Unsere "Global Employee Research Database" stützt sich auf die Antworten von rund 15 Millionen Umfrageteilnehmern und versetzt uns somit in die einzigartige Lage zu verstehen, welche Führungskompetenzen das Mitarbeiterengagement gezielt vorantreiben. Auf Basis dieser umfassenden Datenmenge lassen sich folgende fünf Führungsqualitäten als entscheidende Faktoren zur Steigerung des Mitarbeiterengagements identifizieren:<sup>3</sup>

- Eine klare Richtung und gemeinsame Ziele vorgeben
- Eine klare Richtung und gemeinsame Ziele vorgeben
- Authentisch handeln
- Talente entwickeln und binden
- Fachliches Wissen ausbauen und fundiertes Urteilsvermögen anwenden
- Persönliche Beziehungen stärken

Führungskräfte und Unternehmen sind sich der Wichtigkeit dieser Kompetenzen durchaus bewusst – doch nicht immer werden diese auch entsprechend angewendet. Entscheidend ist nicht zwingend ob, sondern wie Führungskräfte diese Führungsqualitäten auch tatsächlich ausführen: Unsere Befragungen zeigen, dass inspirierende Führungskräfte „nahbar“ sind – sie sind greifbar für ihre Teams, zeigen aufrichtiges Interesse und befähigen ihre Mitarbeiter. Kurz gesagt, sie bleiben in Kontakt.<sup>4</sup> Das MIT stützt diese Ergebnisse auf Untersuchungen, in denen Interaktionen von Führungskräften an ihrem Arbeitsplatz beobachtet wurden. Diese inspirierenden Führungskräfte werden als "charismatische Kommunikatoren" beschrieben, die aktiv am unternehmensinternen Austausch teilnehmen, ihre Zeit fair auf die einzelnen Teammitglieder verteilen, Diskussionsbereitschaft zeigen und den Sorgen und Ängsten ihrer Mitarbeiter Gehör schenken.<sup>5</sup>

Daraus resultierend lassen sich für Unternehmen drei zentrale Ansätze identifizieren: 1) Ihre Führungskräfte zu motivieren und anzuspornen, 2) eine inspirierende und motivierende Führungsebene zu etablieren oder 3) ihre Führungskräfte und deren Kompetenzen dahingehend zu nutzen, um das Engagement der Belegschaft sowie den wirtschaftlichen Erfolg zu steigern.

Wir wollen nicht nur diese Art von Führung besser verstehen, sondern insbesondere begreifen, welche persönlichen und externen Faktoren zur Entwicklung dieses Führungsstils beitragen. Ein holistisches Bild sogenannter „Engaging Leaders“ hilft uns dabei, Unternehmen besser und gezielter unterstützen zu können – sowohl bei der Beurteilung und Auswahl als auch bei der Entwicklung und Förderung von Führungstalenten. Um unser Verständnis weiter zu vertiefen, haben wir die Erkenntnisse aus unserer "Global Employee Research Database" mit organisationsübergreifenden, qualitativen Studien kombiniert und uns insbesondere auf den Einfluss von Führungskräften auf das Mitarbeiterengagement konzentriert.

Die daraus gewonnen, konsistenten Erkenntnisse haben gezeigt, dass inspirierende Führungskräfte drei grundlegende Gemeinsamkeiten aufweisen: 1) Es gab bereits frühere Schlüsselerfahrungen, die diese Führungskräfte nachweislich geprägt haben; 2) sie verfügen über einzigartige Leitgedanken und Persönlichkeitsmerkmale und 3) ihr Verhalten nimmt auf unverwechselbare Art und Weise einen positiven, exponentiellen Einfluss auf das Engagement ihrer Teams. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse haben wir das „Engaging-Leader-Modell“ entwickelt: Es zeigt das Profil der inspirierenden und motivierenden Führungskraft, basierend auf ihren Überzeugungen, ihrer Vorbildfunktion sowie ihren früheren Schlüsselerfahrungen.

## DER ENGAGING LEADER



3. Im Laufe der vergangenen drei Jahre (2015 – bis 2018) hat unsere "Global Employee Research Database" Antworten von rund 15 Millionen Umfrageteilnehmern gesammelt.

4. Alban-Metcalf, J. and Alimo-Metcalf, B. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-27.

5. Peck (2013). They're Watching You at Work. *Atlantic Monthly*, November 2013.

### 1. Schlüsselerfahrungen

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter inspirieren und motivieren, haben in der Vergangenheit Erfahrungen durchlebt, die nicht nur sie selbst als Individuen verändert haben, sondern auch einen signifikanten Einfluss hinsichtlich ihrer Überzeugungen gegenüber Menschen, der Arbeit und ihrem individuellen Verständnis von Leadership genommen haben. Obwohl keine Erfahrung der anderen gleicht, beinhalten diese früheren Schlüsselmomente wichtige Learnings, wie beispielsweise der Umgang mit herausfordernden Situationen, wirtschaftlicher Unsicherheit oder kritischen Veränderungsprozessen.

### 2. Leitgedanken

Unsere Grundüberzeugungen werden insbesondere durch unsere eigene Persönlichkeit und frühere Erfahrungen geformt. Zeitgleich sind dies aber auch jene Faktoren, die sich maßgeblich auf den Führungsstil einer Person sowie auf deren Interaktion und Verhaltensweisen mit anderen Teammitgliedern auswirkt. Zu diesen Grundüberzeugungen gehören die Vorstellung von „dienender Führung“ sowie das Bewusstsein dafür, dass Führung auch immer Verantwortung bedeutet – es geht nicht um Status oder Belohnungen, sondern um die Wichtigkeit von persönlichen Beziehungen, Emotionen und Vertrauen.

### 3. Verhaltensweisen

Wenn diese Grundüberzeugungen das tägliche Verhalten einer Führungskraft bestimmen, lässt sich ein daraus resultierender positiver Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter feststellen. Die Führungskraft agiert in einer Art und Weise, die ihr eigenes Engagement und ihre Visionen auf andere überträgt und sorgt somit für Stabilisierung und Motivation seitens der Mitarbeiter. Inspirierende Leader richten ihr Handeln auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter aus – sie nehmen sich Zeit, die Personen in ihrem Umfeld kennenzulernen und sie entsprechend ihrer Stärken zu fördern. Durch die Übereinstimmung der Verhaltensweisen mit den persönlichen Überzeugungen schaffen diese Leader ein Maß an Authentizität und ermöglichen teamübergreifendes Engagement.

Ein weiterer, entscheidender Faktor ist eigenes Engagement: Führungskräfte müssen zuerst sich selbst motivieren und inspirieren, bevor sie Engagement bei ihren Mitarbeitern ermöglichen können. Bevor Unternehmen also ihre Führungskräfte dahingehend verpflichten, Engagement innerhalb der Belegschaft zu etablieren, müssen sie dafür zuallererst Verständnis und Aufmerksamkeit auf der Führungsebene schaffen.

Wie die meisten Mitarbeiter werden auch Führungskräfte von Karrieremöglichkeiten, Entlohnung, Anerkennung und dem Ruf des Unternehmens angetrieben. Nichtsdestotrotz gilt es weitere, externe Faktoren zu beachten, wenn es um die langfristige Etablierung von Engagement auf Führungsebene geht: Beispielsweise wie die Führungskraft von ihrem eigenen, direkten Vorgesetzten motiviert und gefördert wird sowie unternehmensinterne Aspekte wie die Leistungsbereitschaft und Arbeitsprozesse innerhalb der jeweiligen Teams. Neben diesen Multiplikator-Netzwerkeffekten sind es vor allem aber individuelle Aspekte, wie der eigene Führungsstil, die Persönlichkeit oder die Überzeugungen einer Führungskraft, die das Engagement wesentlich beeinflussen.

“Das Engaging-Leader-Modell” soll nicht als Checkliste zum Abhaken verstanden werden – die verschiedenen Erfahrungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen sind bei jeder Führungskraft unterschiedlich stark ausgeprägt. Was jedoch konsistent bleibt ist die Art und Weise, wie diese Führungskräfte ihre Erfahrungen und Überzeugungen einbringen, um sich selbst und ihre Mitarbeiter zu engagieren. Inspirierende Führungskräfte:

- **Wecken** den Sinn und die Visionen ihrer Mitarbeiter
- **Fördern** lösungsorientiertes Denken
- **Erden andere** durch Bescheidenheit, Authentizität und Offenheit
- **Agieren verständnisvoll** und verstehen sich als zentraler Kommunikator
- **Fördern das Potential** ihrer Mitarbeiter



## Die nächsten zentralen Schritte

Wie geht es nun weiter? Wie können diese neuen Perspektiven hinsichtlich des Engagements genutzt und in einem organisatorischen Kontext angewendet werden?

- **Messen Sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte.** Eine Voraussetzung dafür, dass Engagement durch die Einbindung von Führungskräften ermöglicht wird, ist die Motive und treibenden Engagement-Faktoren sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte zu verstehen. Daraus lernt man, worauf sich Führungskräfte in ihrem Handeln fokussieren müssen, um auch andere Teammitglieder entsprechend zu motivieren. Darüber hinaus hilft es zu verstehen, ob für den wirtschaftlichen Erfolg bereits das nötige Maß an Führungengagement vorliegt und was Sie tun können, sollte dies nicht der Fall sein.
- **Beurteilung und Auswahl engagierter Führungskräfte.** Wie in unserem oben angeführten Modell beschrieben, wird ein engagierter Führungsstil sowohl von persönlichkeits- als auch verhaltensbasierten Faktoren bestimmt. Unternehmen sollten deshalb bei der Beurteilung geeigneter Führungskräfte auf Maßnahmen wie Persönlichkeitstests (unsere Validierungsstudien haben gezeigt, dass Persönlichkeitsmerkmale wie Positivität, Fleiß, Leistungsorientierung, Enthusiasmus, Kooperation und Einfühlungsvermögen vorhersagen, ob eine Führungskraft engagiert sein und sich für andere einsetzen wird) und 180-Grad-Umfragen setzen, um das Verhalten von Führungskräften und ihre Wahrnehmung aus der Mitarbeiterperspektive zu messen. Die Beurteilung von (zukünftigen) Führungskräften durch Maßnahmen wie diese ermöglicht es Organisationen 1) engagierte Führungskräfte zu identifizieren, um sie beispielsweise als Multiplikatoren in ihrem Führungsteam einzusetzen, 2) Entwicklungsbedürfnisse für jene Führungskräfte zu identifizieren, die das Potenzial zu engagierten Leaders aufweisen und 3) Führungskräfte auszuwählen und interne Kandidaten zu fördern, die bereits Merkmale eines inspirierenden und engagierten Führungsstils zeigen. Der Aufbau eines kritischen Pools an sogenannten „Engaging Leaders“ durch entsprechende Beurteilung und Auswahl wird dazu beitragen, das Engagement der Mitarbeiter zu fördern und die externe sowie interne Wahrnehmung Ihres Unternehmens durch den Aufbau einer Engagement-Kultur zu verändern.
- **Coachen und Entwickeln.** Während einige Aspekte des Engaging-Führungsstils fest verankert zu sein scheinen, können andere durch gezieltes Coaching und Entwicklung erlernt und gefördert werden. Wie unsere Umfragen gezeigt

haben, nehmen frühere Erfahrungen einen signifikanten Einfluss auf die Überzeugungen und engagierte Verhaltensweisen. Beginnen Sie noch heute damit, „Engaging Leaders“ von innen heraus aufzubauen. Der Prozess, der Führungskräfte dahin gehend ermächtigt, ihr eigenes Verhalten -insbesondere in Bezug auf die Einbindung ihrer Mitarbeiter – zu reflektieren, ist von entscheidender Bedeutung – lassen Sie Ihre Führungskräfte darüber nachdenken, wie sie selbst Teil der Lösung sein können. Leistungsstarke Coaching- und Entwicklungsprogramme für aufstrebende Führungskräfte von heute werden zu den entscheidenden „früheren“ Erfahrungen der zukünftigen „Engaging Leaders“.

- **Engagieren sie die nicht-engagierten Führungskräfte.** Solange Führungskräfte nicht selbst engagiert und inspiriert sind, können sie dies auch ihren Mitarbeitern nicht vermitteln. Und wenn sie nicht bereit oder fähig sind sich zu engagieren, sollten Sie ihre Rolle im Unternehmen überdenken. Nutzen Sie engagierte Führungskräfte als Change Agents, um das Engagement auf Führungsebene zu fördern und zu steigern.

Die oben genannten Empfehlungen sollten nicht als starre Checkliste, sondern als ein langfristiger Veränderungsprozess festgefahrener Strukturen und Denkweisen verstanden werden. Solche Veränderungen beginnen und enden immer mit der individuellen Führungskraft – fragen Sie sich deshalb:

- Wie energiegeladen, motiviert und engagiert arbeiten Sie? Was treibt Sie an?
- Welche Erfahrungen haben Sie als Führungskraft erlebt? Was hat Sie wachsen und ihr eigenes Engagement steigern lassen? Wie können Sie Ihren Mitarbeitern ähnlich positive Erfahrungen ermöglichen?
- Wie sehen Sie die Rolle einer Führungskraft?
- Was sind Ihre Überzeugung hinsichtlich Mitarbeiter und Arbeit im Allgemeinen?
- Wie präsent sind Sie für andere?
- Wenn nicht Sie, wer dann?



## Kontakte

### **Seymour Adler, Ph.D.**

Senior Partner  
Leadership Assessment & Development  
Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

### **Sarena Bhatia, Ph.D.**

Leadership Assessment & Development  
Consultant  
[sarena.bhatia@kincentric.com](mailto:sarena.bhatia@kincentric.com)

### **Jim Donohue**

Leadership Assessment & Development  
Americas Practice Leader  
[jim.donohue@kincentric.com](mailto:jim.donohue@kincentric.com)

### **Laura Heathcock**

Leadership Assessment & Development  
Director  
[laura.heathcock@kincentric.com](mailto:laura.heathcock@kincentric.com)

### **Sumit Sethi**

Leadership Assessment & Development  
APMEA Practice Leader  
[sumit.sethi@kincentric.com](mailto:sumit.sethi@kincentric.com)

### **Bernhard Stieger**

Associate Partner  
Leadership Assessment & Development  
Europe Practice Leader  
[bernhard.stieger@kincentric.com](mailto:bernhard.stieger@kincentric.com)

## Kontaktieren Sie

[kincentricaufdeutsch@kincentric.com](mailto:kincentricaufdeutsch@kincentric.com)  
für weitere Unterstützung.

---

## Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voran bringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie [kincentric.com](http://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie auf dem Laufenden über Trends und Themen, die für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere interessant sind.



© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Alle Rechte vorbehalten.  
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).