

# Work Engagement

## Wenn die Arbeit Flügel verleiht

*Früher war die Arbeit physisch intensiv – seit einiger Zeit nehmen auch die psychischen Anforderungen zu. Unternehmen legen das Augenmerk verstärkt auf die Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Wie wird «Work Engagement» definiert, und in welchem Verhältnis steht es zum «Burnout»? Wie arbeiten ArbeitnehmerInnen, wenn sie von der Arbeit beflügelt sind, und welche individuellen Dispositionen korrelieren mit Work Engagement? Welche individuellen und welche unternehmensspezifischen Interventionen fördern das Work Engagement?*

Das Bundesamt für Statistik hat 2012 eine Gesundheitsbefragung durchgeführt und ist zu folgendem Ergebnis gelangt: Fast ein Fünftel der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz erlebt meistens oder immer Stress bei der Arbeit. Hohe Anforderungen im Berufsleben können zu gesundheitlichen und psychischen Belastungen beitragen. «Die Inanspruchnahme von medizinischen Dienstleistungen infolge psychischer Probleme hat in den letzten 15 Jahren zugenommen (...). 18 Prozent der Erwerbstätigen stimmen eher oder vollständig der Aussage zu, sich bei der Arbeit emotional verbraucht zu fühlen. Dies kann als Anzeichen einer Burnout-Gefährdung betrachtet werden. Menschen, die viel Stress bei der Arbeit erleben oder Burnout-gefährdet sind, weisen eine fünf respektive sechs Mal höhere Wahrscheinlichkeit für eine Depression auf als Erwerbstätige, die diesen Belastungen nicht ausgesetzt sind» (BFS, 2014).

### Von Stress bei der Arbeit zu Work Engagement

Die niederländischen Arbeits- und Organisationspsychologen Prof. Wilmar Schaufeli (Universität Utrecht) und Prof. Arnold Bakker (Erasmus-Universität Rotterdam) haben zahlreiche Publikationen zum Thema «Work Engagement» veröffentlicht. Sie übersetzen den englischen Begriff ins Holländische auch mit «Bevlogenheid». Dies bedeutet «Beflügelt-Sein». Das Beflügelt-Sein durch die Arbeit ist

in Anlehnung an Schaufeli und Bakker (2013) der positive Pol, welcher dem negativen Pol, dem Burnout, gegenübersteht. Zwischen Männern und Frauen gibt es in dieser Hinsicht keinen Unterschied. Ältere Mitarbeitende sind etwas mehr beflügelt als jüngere. Männer und Frauen, die als Unternehmer, Manager, Bauern, Lehrer oder Künstler tätig sind, legen mehr Work Engagement an den Tag als jene, die bei der Polizei, im Detailhandels-Laden, in der Produktionshalle oder in der häuslichen Pflege tätig sind.

Bakker & Schaufeli (2002, S. 4) definieren Work Engagement wie folgt: «Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. 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 fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work» (Anmerkung der Redaktion: Zugunsten der Prägnanz der Aussage wird hier die englischsprachige Definition unübersetzt wiedergegeben.)

### Entstehung

«Beflügelte» MitarbeiterInnen zeigen gute Arbeitsergebnisse. Die Passion für die Arbeit und die Arbeit als Quelle der persönlichen und beruflichen Zufriedenheit führen zu einer guten, gesunden und positiven Einbettung des Mitarbeitenden im Unternehmen. Sie befinden sich – im Gegensatz zu von Burnout gefährdeten MitarbeiterInnen – in einer Aufwärtsspirale: Sie sind proaktiv und ergreifen die Initia-



**Lianne Fravi**, Fachpsychologin SBAP, in Berufs-, Laufbahn- und Studienberatung und Systemtherapeutin IEF i.A., arbeitet einerseits in der eigenen Psychologie- und Businesspraxis für Erwachsene, Paare und KMUs als Psychologin, Coach und Laufbahnberaterin. Andererseits ist sie bei der Fravi & Fravi AG als Unternehmensberaterin im Partnerschaftstadium mit ihrem Mann Gion J. Fravi tätig. Sie ist SBAP-Vorstandsmitglied.

tive, wenn sie sehen, dass es irgendwo nicht vorwärtsgeht; sie setzen sich selber hohe Ziele, weil sie sich kompetent dazu fühlen; sie sind intrinsisch motiviert und bereit, mehr zu leisten; sie zeigen eine freundliche, kooperative Haltung, sodass man gerne mit ihnen zusammenarbeitet; sie erleben positive Emotionen und sind dadurch in der Lage, Informationen besser zu verarbeiten – und schliesslich sind sie gesund und fast nie abwesend infolge Krankheit.

Gewisse individuelle Dispositionen wie emotionale Stabilität, Extraversion, Genauigkeit, eine positive Lebenseinstellung, persönliche Effizienz, Hoffnung, Optimismus und

## Work Engagement

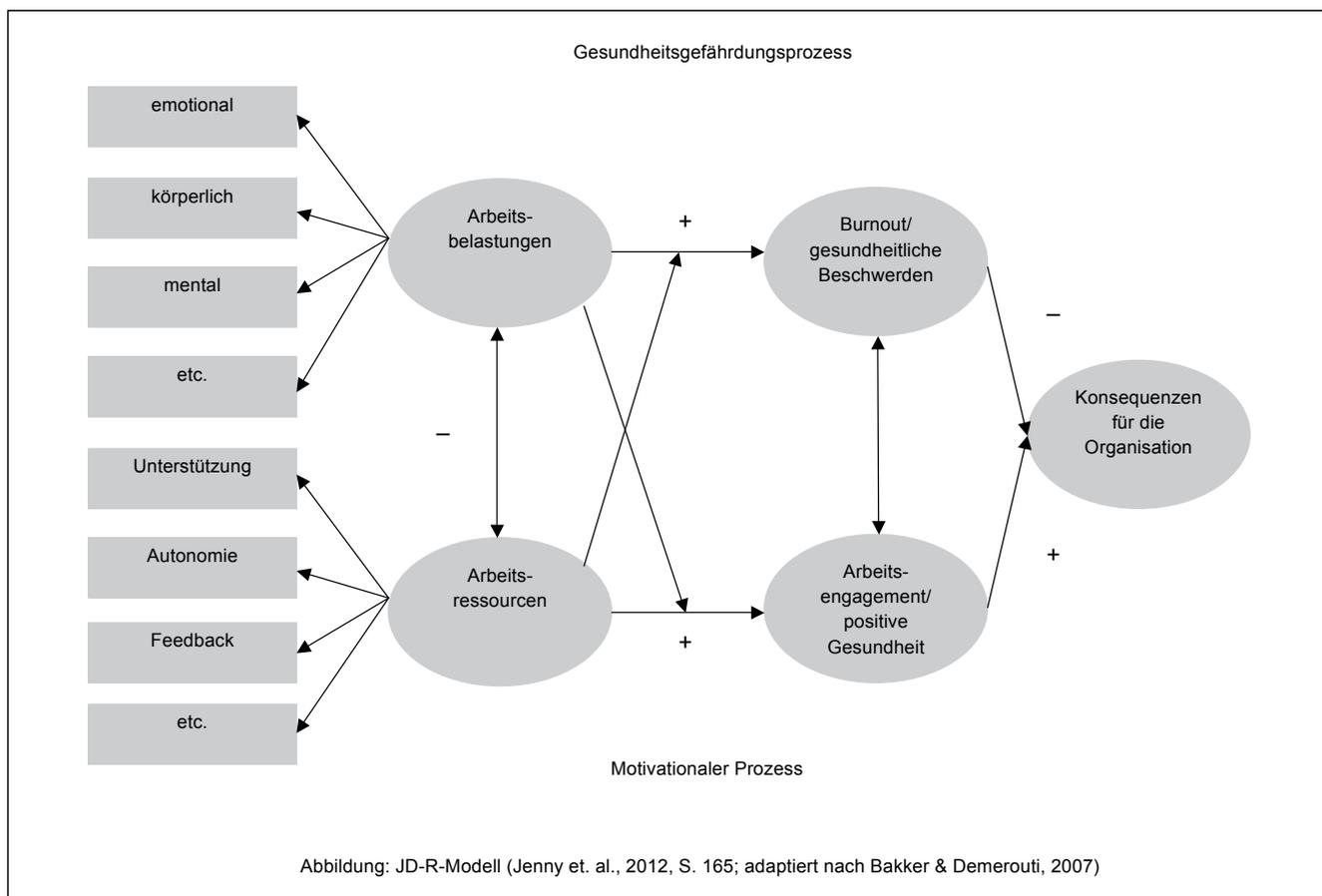
Leistungsmotivation tragen beim einzelnen Mitarbeitenden zum Erreichen eines Work Engagements bei. Weiter sehen diese Mitarbeitenden ihre eigenen, persönlichen Interessen und Überzeugungen in einem direkten Zusammenhang mit den Zielen und Werten des Unternehmens (Schaufeli & Bakker, 2013). Beflügelte MitarbeiterInnen sind nicht arbeitssüchtig. Sie arbeiten zwar intensiv, aber die zugrunde liegende Motivation ist eine andere. Sie haben Freude am Arbeiten, können jedoch auch das Leben abseits vom Berufsalltag geniessen, während Workaholics hart arbeiten, weil sie nicht anders können. Workaholics werden durch einen inneren unwiderstehlichen Drang zu arbeiten angetrieben und fühlen sich schuldig, wenn sie nicht tätig sind. Beflügeltes Arbeiten ist daher mehr als Zufriedenheit. Es umfasst gemäss Schaufeli & Bakker (2013) insgesamt die drei Dimensionen «Vitalität», «Hingabe» und «Aufnahmefähigkeit».

**Förderprogramm**

Wie kann Work Engagement im Unternehmen gefördert werden? Geht es bei der Bekämpfung von Burnout um die Verfolgung von präventiven und kurativen Strategien, so stehen bei der Förderung des Work Engagements das Verstärken, das Vermehren und das Vergrössern eines positiven Zustandes im Vordergrund. Und dies betrifft alle Mitarbeitenden in einem Unternehmen und nicht nur jene, welche Beschwerden aufweisen. Schaufeli und Salanova (2010) unterscheiden so einerseits zum Beispiel die folgenden Verhaltensstrategien: freundlich sein zu Kollegen, Kunden, Patienten usw.; Dankbarkeit zeigen gegenüber anderen Mitarbeitenden; anderen Menschen verzeihen, wenn sie einen Fehler gemacht haben; gute Nachrichten miteinander teilen; in soziale Beziehungen mit ArbeitskollegInnen investieren. Andererseits können kognitive Strategien wie Optimismus üben und bewusstes Ge-

niessen von gewissen Arbeitsaspekten zur Erhöhung des Work Engagements führen. Und schliesslich tragen auch motivationale Strategien wie die Wahl von spezifischen Arbeitszielen und die Erhöhung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gegenüber herausfordernden Situationen zum Beflügelt-Sein bei.

Die konsequente Einführung der folgenden organisationsinternen Massnahmen im Unternehmen führen zu glücklicheren Mitarbeitenden und zu einer Zunahme der *good vibes* im Unternehmen: regelmässige Mitarbeiterbefragungen, um möglichen Saboteuren von Work Engagement auf die Spur zu kommen; regelmässige Standortbestimmungen mit den Kadermitarbeitenden zur Förderung ihrer Persönlichkeitsentwicklung; Weiterbildung und Training; Erweiterung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen durch Feedback; soziale Unterstützung der Mitarbeitenden; Führungscoaching; Lern-



## Work Engagement

und Entwicklungsmöglichkeiten; Karriereperspektiven; Gerechtigkeit und Förderung einer inspirierenden, stimulierenden und charismatischen Leadership (Bakker & Schaufeli, 2013; zit. nach Schaufeli & Salanova, 2010). Dies alles sind klassische HR-Tools, die spezifisch im Hinblick auf die Förderung des Work Engagements eingesetzt werden (Bakker & Schaufeli, 2013).

### Motivationaler Prozesslauf

Das Beflügelt-Sein nimmt im Motivationsprozess eine bedeutende Rolle ein. Dies zeigt sich zum Beispiel auch im Job-Demands-Resources-Modell (Jenny et al., 2012, S. 164; zit. nach: Bakker & Demerouti, 2007; vgl. Abbildung). Dieses Modell besagt, dass mit Work Engagement positive Arbeitsergebnisse erzielt werden. Denn die Arbeitsressourcen in Zusammenarbeit mit der individuell wahrgenommenen *self-efficacy* oszillieren, das heisst, sie bringen sich gegenseitig in Schwingung, und dies führt dann wiederum zu mehr Work Engagement. Work Engagement bringt Vorteile für das Unternehmen und für die Mitarbeitenden mit sich (Bakker & Schaufeli, 2013).

In Anlehnung an Jenny et al. (2012, S. 165) bedeutet dies zusammengefasst, dass in diesem sich selbst verstärkenden Gesundheitskreislauf den positiven Arbeitscharakteristika somit nicht

alleine die Rolle zugeschrieben wird, «negative Aspekte auszugleichen und damit Konsequenzen ungünstiger Arbeitsbedingungen zu reduzieren. Ihr aktiver Aufbau vermag darüber hinaus – vereinbar mit dem Konzept der Positiven Psychologie – positive Gesundheit zu fördern sowie einen sich selbst verstärkenden Zyklus in Gang zu setzen: Engagierte und zufriedene Menschen interagieren wertschätzender und unterstützender, geben und animieren zu positivem Feedback, was wiederum die positive Gesundheit stärkt.»

Lianne Fravi

### Literatur

Bakker, A. & Schaufeli, W. (2002). UWES Utrecht Work Engagement Scale (Online: [http://www.beenmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beenmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf)).

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

Bundesamt für Statistik BFS (2014). Publikation der Standardtabellen der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012 (Online: [www.statistik.admin.ch](http://www.statistik.admin.ch))

Jenny, G., Brauchli, R., & Deplazes, S. (2012). Arbeit und Gesundheit – eine

systemisch-ressourcenorientierte Perspektive. In: Steinebach, C., Jungo, D. & Zihlmann, R. (Hrsg.). *Positive Psychologie in der Praxis. Anwendung in Psychotherapie, Beratung und Coaching* (S. 162–169). Weinheim; Basel: Beltz Verlag.

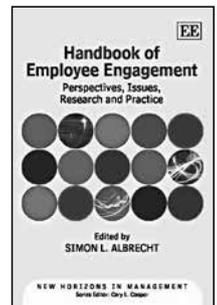
Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013) (Hrsg.). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum Springer Media.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). Burnout en bevlogenheit. In: Schaufeli, W. & Bakker, A. (Hrsg.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (S. 305–322). Houten: Bohn Stafleu van Loghum Springer Media.

Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). Bevlogen aan het werk. Zaltbommel: Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement? In: Albrecht, S. (Ed.). *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*

(pp. 399–415). Northampton, MA: Edwin Elgar.



Zum beherzten Leben  
Bildungswerkstatt ACT

## ACT mit jungen Menschen

Fertigkeiten lernen, um jungen Menschen zu helfen, ein erfülltes Leben zu gestalten  
(Akzeptanz- und Commitment Therapie)

Ein zweitägiger Workshop für ACT-Neulinge und ACT-Erfahrene mit dem Fokus auf die dynamische Anwendung erfahrungsorientierter ACT-Techniken in der Arbeit mit jungen Menschen zwischen 12 und 24 Jahren. Mit

**Louise Hayes, PhD, Universität Melbourne, Australien**

26./27. September 2014 in Winterthur

Informationen und Anmeldungen: Bildungswerkstatt ACT, [act.tage@bluewin.ch](mailto:act.tage@bluewin.ch), [www.zumbeherztenleben.ch](http://www.zumbeherztenleben.ch)