



MITARBEITERENGAGEMENT: Die Flitterwochen sind vorbei

*Wie Sie wieder eine engagierte Beziehung zu Ihren
Mitarbeitern aufbauen können*

TRACOM® GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY®

Mitarbeiterengagement: Ein entscheidender Faktor für die heutige Belegschaft

Es ist nun 20 Jahre her, seit das Mitarbeiterengagement als präziserer Begriff als die Mitarbeiterzufriedenheit eingeführt wurde. Führungskräfte betonen, dass Engagement entscheidend für den Erfolg ist, und Unternehmen investieren mehr denn je in Programme zur Förderung des Engagements. Warum bleibt das Engagement Niveau dennoch so niedrig? Und gibt es Grund zu der Annahme, dass wir in Zukunft ein höheres Engagement erwarten können?

Wir schreiben das Jahr 2020. Es ist also an der Zeit, nach vorne oder zurückzublicken. Wenn Sie jedoch Ihre Mitarbeiter betrachten, sehen Sie möglicherweise nur einen verwirrten oder vielleicht sogar ausdruckslosen Blick. Sie sind zwar anwesend, aber sind sie auch mit ganzem Herzen dabei?

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, sich an die sich verändernde Wettbewerbslandschaft und technologische Umbrüche anzupassen. Und auch ihre Mitarbeiter haben damit zu kämpfen. Personalverantwortliche und Führungskräfte sind sich einig, dass Engagement wichtig ist und in direktem Zusammenhang mit der Leistung steht. Unternehmen investieren in Programme zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter und versuchen, das Engagement zu verbessern. Dennoch sind die Engagementraten nach wie vor äußerst niedrig. In diesem Artikel wird untersucht, ob Engagement am heutigen Arbeitsplatz überhaupt möglich ist und mit welchen Methoden es gefördert werden kann.

DIE KOSTEN DES ENGAGEMENTS

Eine Studie von Gallup zeigt, dass nur 33 % der Beschäftigten in den USA engagiert sind, während 16 % aktiv unengagiert sind – sie sind unzufrieden mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen. Die übrigen 51 % sind nicht engagiert – sie erscheinen lediglich zur Arbeit. Darüber hinaus hat sich das Engagement in den letzten 15 Jahren kaum verändert. Andere Länder, die in der Studie untersucht wurden, weisen ähnliche Prozentsätze an unengagierten Arbeitnehmern auf.

Wenn Mitarbeiter nicht engagiert sind, werden sie sich nach neuen Stellen umsehen. Laut Gallup betrachtet die moderne Belegschaft ein motivierendes Arbeitsumfeld als „grundlegende Erwartung, als Mindestanforderung“. In der heutigen Zeit geben sich Mitarbeiter nicht mehr mit Unternehmen zufrieden, die dem Engagement keine Priorität einräumen, und die Folgen einer mangelnden Fokussierung auf das Engagement sind schwerwiegend. Gallup berichtet weiter, dass 51 % der Menschen entweder aktiv nach neuen Arbeitsplätzen suchen oder auf Stellenangebote achten. Andere Untersuchungen haben ebenfalls ergeben, dass eine hohe Anzahl von Mitarbeitern aufgrund geringen Engagements nach neuen Arbeitsplätzen sucht.

Angesichts der Tatsache, dass Mitarbeiterfluktuation kostspielig und störend ist, sollten Unternehmen alles in ihrer Macht Stehende tun, um das Engagement zu steigern und wertvolle Mitarbeiter zu halten. Untersuchungen haben ergeben, dass Unternehmen im obersten Quartil im Vergleich zu Unternehmen im untersten Quartil eine um 24 % bis 59 % geringere Fluktuation, 41 % weniger Fehlzeiten, 20 % höhere Umsätze und 21 % höhere Rentabilität aufweisen.



66%

der Mitarbeiter sind laut Gallup
NICHT engagiert.



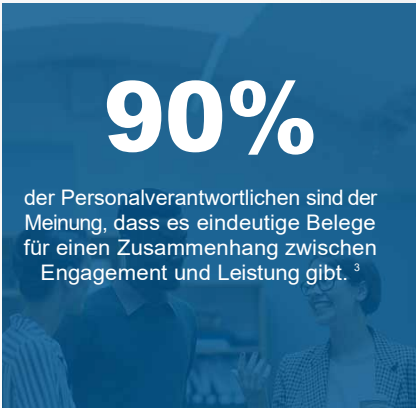
51%

der Personen sind entweder aktiv
auf der Suche nach einer neuen
Stelle oder beobachten den
Arbeitsmarkt hinsichtlich offener
Stellen. ¹



81%

der Personalverantwortlichen
geben an, dass das
Engagement der Mitarbeiter
Priorität haben sollte. ²



90%

der Personalverantwortlichen sind der
Meinung, dass es eindeutige Belege
für einen Zusammenhang zwischen
Engagement und Leistung gibt. ³

ENGAGEMENT: ÜBER DIE UMFRAGE HINAUS

Seit Jahrzehnten stützen sich Unternehmen auf Mitarbeiterbefragungen, um ihre Maßnahmen zur Förderung des Engagements zu steuern. Die Ergebnisse dieser Umfragen führten zu spezifischen Initiativen, die darauf abzielten, bestimmte Probleme zu lösen, beispielsweise durch die Entwicklung effektiverer Kommunikationsprogramme, um die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten, oder durch die Einführung von betrieblichen Gesundheitsprogrammen zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden. Engagement ist jedoch vielschichtig: Es gibt verschiedene Möglichkeiten, es zu steigern, und viele Gründe, warum es abnehmen kann. Einzelne Lösungen reichen nicht mehr aus. In der heutigen Zeit müssen Unternehmen proaktiv sein und das Engagement aus allen Blickwinkeln angehen, unabhängig von den konkreten Umfrageergebnissen. Vor allem aber ist die Priorisierung des Engagements zu einer geschäftlichen Notwendigkeit geworden und nicht mehr nur das Ergebnis einer Umfrage. Um zu überleben und erfolgreich zu sein, integrieren zukunftsorientierte Unternehmen das Engagement in ihre Geschäftspläne.

Der grundlegendste Aspekt des Engagements ist die Verbindung. Ihre Mitarbeiter wünschen sich eine Verbindung. Eine Verbindung zu ihren Kollegen. Eine Verbindung zu ihren Vorgesetzten. Eine Verbindung zu ihrer Arbeit und eine Verbindung zum Unternehmenszweck. Ohne diese Verbindungen werden sie niemals wirklich engagiert sein. Der Aufbau dieser Verbindungen mag entmutigend erscheinen, ist jedoch einfacher zu erreichen, als viele glauben.

Eine wirksame Strategie zur Mitarbeiterbindung, die von der Society of Human Resources Management (SHRM) empfohlen wird, ist die Schulung der Mitarbeiter. Die SHRM erklärt: „Durch die Investition in die Weiterbildung dieser Mitarbeiter kann die Fluktuationsrate sinken, da die Mitarbeiter das Engagement des Unternehmens für die Förderung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten erkennen.“ Im Kern bedeutet Mitarbeiterbindung, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Unternehmen mit hoch engagierten Mitarbeitern verfügen über umfassende Entwicklungsprogramme – für Führungskräfte, Einzelpersonen und Teams.

Aber in welchen Themenbereichen sollten sie geschult werden und welche Fähigkeiten sollten sie entwickeln? Funktionale Fähigkeiten? Führungstechniken? Neue Technologien? Die Schulungsmöglichkeiten sind vielfältig. Welche Schulung hat also langfristig den größten Einfluss auf das Engagement? Es setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die Entwicklung der sozialen Intelligenz der Mitarbeiter das Engagement der Mitarbeiter am direktesten fördert und zu langfristigen Leistungsverbesserungen führt. Da diese Fähigkeiten einen direkten Einfluss darauf haben, wie Mitarbeiter ihre Arbeit empfinden und über ihren Beruf denken, stärken sie das Engagement der Mitarbeiter. Soziale Intelligenz verbindet die Wissenschaft von der Funktionsweise des Gehirns mit der Art und Weise, wie Menschen denken, handeln und auf die Welt um uns herum reagieren. Soziale Intelligenz hilft Menschen, natürlich auftretende Vorurteile zu erkennen und Strategien anzuwenden, die diese Vorurteile, die sich nachteilig auf die Leistung und das Engagement auswirken, verhindern können.

KOGNITIVE VERZERRUNGEN UND ENGAGEMENT

Im Laufe der Jahrtausende haben Menschen kognitive Verzerrungen entwickelt, damit wir nicht zu viel Energie darauf verwenden müssen, über unser Handeln nachzudenken. Da wir beispielsweise auf unserem täglichen Weg zur Arbeit wissen, wohin wir fahren und wie wir dorthin gelangen, lassen wir uns leicht ablenken und achten nicht besonders auf das Fahren. Wir gestatten unserem Gehirn, sich auszuruhen, was zwar Energie spart, jedoch nicht förderlich für das Fahren ist. Kognitive Verzerrungen helfen uns, mit möglichst geringem Aufwand durchs Leben zu kommen. Das schont unser Gehirn, hat jedoch den Nebeneffekt, dass wir oft Fehler machen und schlechte Entscheidungen treffen, ohne es zu merken. Indem wir diese Verzerrungen erkennen, können wir ihnen entgegenwirken, bessere Entscheidungen treffen, engagierter und produktiver werden. Es gibt viele Verzerrungen, die mit der Leistung von Einzelpersonen und Organisationen zusammenhängen, aber betrachten wir zwei Beispiele für Verzerrungen, die in direktem Zusammenhang mit dem Engagement der Mitarbeiter stehen.

Der grundlegendste Aspekt von Engagement ist

Verbundenheit. Ihre Mitarbeiter möchten verbunden sein. Verbunden mit ihren Kollegen. Verbunden mit ihren Vorgesetzten. Verbunden mit ihrer Arbeit und verbunden mit dem Zweck ihres Unternehmens.

Ohne diese Verbindungen werden sie niemals wirklich **engagiert** sein.

1. SELBSTBEWERTUNGSVERZERRUNG

Bei der Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen unterliegen wir der Selbstbewertungsverzerrung, die beeinflusst, wie wir uns selbst sehen und das Verhalten anderer interpretieren. Erstens führt sie dazu, dass wir uns selbst ungenau wahrnehmen, was bedeutet, dass wir kein gutes Selbstbewusstsein dafür haben, wie wir auf andere wirken. Zweitens führt diese Verzerrung dazu, dass wir die Handlungen anderer falsch interpretieren. Wenn jemand etwas tut, mit dem wir nicht einverstanden sind, führen wir dies auf seine Persönlichkeit oder seinen „Charakter“ zurück und nicht auf die Umstände oder einfache Unterschiede im Verhaltensstil. Diese Kombination aus mangelnder Selbsteinschätzung und Missverständnissen gegenüber anderen führt zu zwischenmenschlichen Konflikten. Wir erkennen die Präferenzen des anderen hinsichtlich der Art und Weise, wie Dinge erledigt werden sollen, nicht und kommunizieren und interagieren auf eine Weise, die unsere eigenen Bedürfnisse widerspiegelt, ohne die Präferenzen des anderen zu berücksichtigen, was zu einer Entfremdung führt.

In solchen Situationen fühlen sich Menschen häufig unmotiviert, weil ihre Verhaltensbedürfnisse nicht verstanden und ihre Stärken nicht genutzt werden. Von ihnen wird verlangt, Dinge auf eine Weise zu tun, die nicht ihrem natürlichen Verhaltensstil entspricht. Um dieser Voreingenommenheit entgegenzuwirken, müssen Menschen selbstbewusster werden. Tatsächlich empfiehlt SHRM als eine der Strategien zur Steigerung des Engagements, dass Führungskräfte und Mitarbeiter Selbstbewusstsein entwickeln: „Manchmal können unbewusste oder sogar bewusste Vorurteile das Urteilsvermögen oder die Interpretation einer Situation trüben ... Bevor sie handeln, sollten Mitarbeiter

sich einen Moment Zeit nehmen, um die Auswirkungen ihres Verhaltens auf andere zu bewerten und versuchen, gegensätzliche Standpunkte zu verstehen.“ Der Bericht stellt weiter fest, dass Unternehmen, die Selbstbewusstsein fördern, positive Auswirkungen auf die Problemlösungsfähigkeiten und Beziehungen ihrer Mitarbeiter feststellen werden.

Die Verringerung der Selbstbewertungsvoreingenommenheit ist so einfach wie das Erlernen verschiedener Verhaltensmuster, die als SOZIALE STILE bezeichnet werden. Dieses Training hilft den Menschen, sich ihres eigenen Verhaltens und der Wahrnehmung durch andere bewusst zu werden. Sie lernen ihre natürlichen Stärken kennen und erfahren, wie diese im Team von Nutzen sind. Sie erkennen auch ihre Schwächen und wie diese ihre Leistung und Effektivität im Umgang mit anderen Teammitgliedern beeinträchtigen können. Entscheidend ist, dass sie lernen, die SOCIAL STYLES und Stärken anderer Teammitglieder zu erkennen und mit ihnen auf eine Weise zu kommunizieren, die zu Verständnis und Akzeptanz führt. Dies trägt dazu bei, dass Teams effektiver und kollegialer arbeiten, was wiederum das Engagement verbessert. Das Verhalten von Führungskräften ist dabei besonders wichtig. Wenn sie keine gute Selbstwahrnehmung und Anerkennung der Stile anderer vorleben, laufen sie Gefahr, dass ihre Teams unmotiviert sind.

RESILIENCE & ENGAGEMENT: CASE STUDY



Sterling Drugstores strebte eine verbesserte Kommunikation seitens des Managements und „ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl zu etwas Größerem als nur dem Geschäft, in dem sie arbeiteten“ an. Der Präsident des Unternehmens begann, eine Kultur des Engagements zu schaffen, und schulte sein Führungsteam in den Bereichen Sozialer Stil und Vielseitigkeit, um ein Bewusstsein für Kommunikationsverhalten und eine „gemeinsame Sprache“ zu entwickeln.

Die Führungskräfte nutzten dieses Verständnis ihres Verhaltens, um die Art und Weise zu ändern, wie sie Mitarbeiter coachten und mit Kunden umgingen. Diese Art des „vielseitigen Managements“ trägt dazu bei, die Unterstützung und den Respekt der direkten Untergebenen zu erhöhen, die nun eher bereit sind, ihren Vorgesetzten als kompetente, vertrauenswürdige Führungskräfte zu folgen. Der Präsident des Unternehmens erklärte: „Einer der Gründe für das gestiegene Engagement, das wir beobachten, ist die Tatsache, dass die Manager sich ihres eigenen Verhaltensstils und des Verhaltensstils anderer bewusster sind. Sie sind besser in der Lage, mit ihren Mitarbeitern auf individueller Basis zu kommunizieren, was zu besseren Teams geführt hat.“

2. NEGATIVE VOREINGENOMMENHEIT

Wenn Veränderungen schnell und anhaltend stattfinden, kann das Engagement schnell beeinträchtigt werden. Wenn ein Unternehmen viele schwierige Veränderungen durchläuft und sich in einer turbulenten Phase befindet, kann dies zu einer weit verbreiteten Negativität unter den Mitarbeitern führen. Da Emotionen ansteckend sind, kann dies zu einer gefährlichen Entwicklung führen, die zu einem weit verbreiteten Zynismus im gesamten Unternehmen führt. Dies ist bedenklich, da es, wenn es nicht angegangen wird, zu einem aktiven Desengagement führen kann, was bedeutet, dass das Verhalten der Menschen das Team und das Unternehmen aktiv untergräbt. Zynismus ist eine natürliche Folge der Negativitätsverzerrung: Unser Gehirn ist darauf programmiert, sich mehr auf negative als auf positive Dinge zu konzentrieren. Mit anderen Worten: Das Schlechte ist stärker als das Gute. Die Negativitätsverzerrung geschieht automatisch unterhalb unserer Bewusstseinsschwelle; sie wirkt sich auf Einzelpersonen aus und kann ganze Teams durchdringen.

Die Negativitätsverzerrung kann durch die Entwicklung von Resilienz verringert werden: Untersuchungen zeigen, dass Menschen, die ein höheres Maß an Resilienz entwickelt haben, sich stärker für ihre Arbeit engagieren und sich mehr für ihre Organisation einsetzen. Dies liegt daran, dass sie Probleme effektiver lösen und Herausforderungen als Chancen betrachten, anstatt sich von Widrigkeiten lähmen und frustrieren zu lassen.

Resilienz Training trägt zur Steigerung des Engagements bei, indem es den Menschen zeigt, wie sie ihre Negativitätsverzerrung erkennen und überwinden können. Dazu hinterfragen sie ihre automatischen negativen Gedanken und finden produktivere Denk- und Handlungsweisen

in schwierigen Zeiten zu handeln. Dies verändert ihre Denkweise und ihr Verhalten und hilft ihnen, ein Gefühl der Kontrolle über Ereignisse zu bewahren. Anstatt sich gelähmt zu fühlen, fühlen sie sich gestärkt und gewinnen die Kontrolle über ihre Denkweise und ihr Handeln zurück. Der Kurs ist besonders für Führungskräfte von Vorteil, da er ihnen Strategien vermittelt, die ihrem Team helfen, widerstandsfähiger zu werden, und ihnen zeigt, wie sie Resilienz und Engagement vorleben können.

RESILIENCE & ENGAGEMENT: CASE STUDY

syniverse

Angesichts des rasanten technologischen Wandels und eines hart umkämpften globalen Marktes hat Syniverse, ein führender Anbieter von Mobilfunkkommunikationslösungen, das TRACOM-Training „Developing a Resilient Mindset“ (Entwicklung einer resilienten Denkweise) als Teil einer umfassenden Lösung zur Förderung des Mitarbeiterengagements identifiziert. Das Programm wird im Rahmen einer robusten Initiative umgesetzt, die auch eine Vor-Ort-Klinik, Gesundheits-Coaches und messbare Gesundheitsziele umfasst. Ziel des Programms ist es, nicht nur die körperliche Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, sondern auch ihr psychisches Wohlbefinden und ihr Engagement.

Um sicherzustellen, dass die im Rahmen der Schulungen vermittelten Instrumente aktuell bleiben und genutzt werden, hat das Unternehmen ein Vertiefungsprogramm namens „Virtual Coffee Break“ eingerichtet: eine Reihe von Folgetreffen, die von Resilience Champions veranstaltet werden, die in Zusammenarbeit mit dem Schulungsteam Themen und Aktivitäten entwickeln, die Resilienten Fähigkeiten direkt mit den Herausforderungen verbinden, denen Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag begegnen.

ZUSAMMENFASSUNG

In den meisten Unternehmen ist das Engagement der Mitarbeiter gering, und das Tempo des Wandels kann dazu führen, dass sich die Mitarbeiter noch unwohler und unsicherer fühlen. Unternehmen sollten heute mehr denn je nicht nur die bevorstehenden Veränderungen antizipieren, sondern auch berücksichtigen, wie sich diese Veränderungen auf die Motivation ihrer Belegschaft auswirken werden. Die fortschrittlichsten Unternehmen steigern proaktiv das Engagement ihrer Mitarbeiter, indem sie Programme anbieten, die ihnen ihre kognitiven Verzerrungen bewusst machen und ihnen Verhaltensstrategien vermitteln, um diese zu mindern. Diese sozialen Kompetenzen sorgen für eine engagierte und produktive Belegschaft. Sozial intelligente Teams, Unternehmen und Einzelpersonen stehen vor denselben Herausforderungen wie andere auch, sind jedoch in der Lage, effektiver zu denken, zu handeln und zu reagieren.

WIE WEITER?

Bitte wenden Sie sich an PATRAEUS «DISTRIBUTOR TRACOM» für DACH, um mehr über die Entwicklung Ihrer eigenen sozial intelligenten und engagierten Organisation zu erfahren: info@patraeus.ch

1 – Gallup-Studie zum Zustand amerikanischer Arbeitsplätze 2018.

2 – Talent Keepers Workplace America Study 2017.

3 – HR.com-Studie zum Stand des Mitarbeiterengagements 2019.

TRACOM[®] GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY[®]

Die TRACOM GROUP – THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY – ist ein Unternehmen für Arbeitsplatzförderung und einführender Anbieter von Lösungen für soziale Intelligenz.

Mit unseren Lernlösungen hat TRACOM Millionen von Menschen weltweit dabei unterstützt, verborgene Hindernisse aufzudecken und Strategien zu identifizieren, die zu positiveren Ergebnissen und beruflichem Erfolg führen. Unsere Social-Intelligence-Lösungen umfassen Lern- und Entwicklungsprogramme in den Bereichen Mindset, Resilienz, Agilität, emotionale Intelligenz und Verhaltensstil – alle darauf ausgerichtet, unseren Kunden dabei zu helfen, ein engagierteres, produktiveres und effektiveres Umfeld zu schaffen. Durch Schulungen zu zwischenmenschlichen Fähigkeiten, Teamentwicklungsprogramme, Schulungen zur Verkaufseffektivität, die Konzeption von Umfragen und Bewertungen sowie Beratung in den Bereichen Leistungsmanagement, Führungskräfteentwicklung oder Mitarbeiterengagement liefern wir unseren Kunden positive, wirkungsvolle Lösungen. Gestützt auf jahrelange Forschung und bewährte Methoden bietet die TRACOM Group die „Aha-Erlebnisse“, die zu hoher Leistungsfähigkeit führen.

[WARUM wir das tun] Wir glauben, dass ein besseres Verständnis der Menschen für sich selbst und andere die Welt zu einem besseren Ort macht.

[WAS wir tun] Wir synthetisieren unsere Erkenntnisse zu umsetzbaren Lerninhalten und Ressourcen, die die Leistung eines Menschen in allen Bereichen seines Lebens verbessern. Wir bezeichnen dies als soziale Intelligenz.

[WIE wir es tun] Durch Forschung und Erfahrung decken wir die verborgenen Hindernisse auf, die Menschen daran hindern, ihr maximales Potenzial zu entfalten, und finden Wege, diese zu überwinden.

TRACOM.COM | INFO@PATRAEUS.CH | +41.(0)91.940.29.00