

TRACOM[®] GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY[®]



TEAM ENGAGEMENT UND
LEISTUNG:

KOMMUNIKATION UND
BELASTBARKEIT SIND DIE
UNTERSCHIEDUNGSMERKMALE



ENGAGIERTE UND UNENGAGIERTE TEAMS

Emily arbeitet bei einer Versicherungsagentur und leitet ein Team von Kundendienstmitarbeitern, die Schadensfälle bearbeiten und den Kunden Upgrades für ihren Versicherungsschutz empfehlen. Ihr Team hatte in den letzten zwei Jahren eine hohe Fluktuation, und sie hat einige ihrer besten Mitarbeiter verloren. Sie musste nicht nur länger arbeiten, um die gestiegene Arbeitsbelastung zu bewältigen, sondern auch ihrem Team unpopuläre Richtlinien der Unternehmensleitung mitteilen, wie beispielsweise die neue Vorgabe, mindestens drei Tage pro Woche im Büro zu sein. Sie fühlt sich wie eine echte Führungskraft der mittleren Ebene – zwischen Baum und Borke – und das zehrt an ihren Kräften.

Anthony hat dieselbe Position wie Emily, jedoch an einem anderen Standort, und er ist denselben Stressfaktoren ausgesetzt. Wie Emily hat auch er Momente, in denen er sich überfordert fühlt, aber er hat einige Fähigkeiten erworben, die ihm – und seinem Team – helfen, nicht nur durchzuhalten, sondern auch hohe Leistungen zu erbringen. Obwohl seine Arbeit sicherlich nicht einfach ist, fühlt er sich engagiert und verpflichtet, die Ziele seines Teams zu erreichen.

Vielleicht erkennen Sie Aspekte von Emily und Anthony in Ihrer Organisation wieder. Leider sind schwach engagierte und leistungsschwache Führungskräfte (und Teams) weit verbreitet, obwohl sie beide in derselben Organisation mit demselben Gehalt, denselben Sozialleistungen und demselben hybriden Arbeitszeitmodell arbeiten. Sogar die Tischfußballtische sind identisch.

Was ist also der Unterschied zwischen Emily und Anthony? Es hat mit zwei grundlegenden Fähigkeiten zu tun: Kommunikation und Belastbarkeit. Zusammen haben diese Fähigkeiten (oder deren Fehlen) einen tiefgreifenden Einfluss auf sie und das Engagement ihrer Teams. Wir werden später noch einmal auf diese beiden Punkte zurückkommen, aber lassen Sie uns zunächst über Engagement und dessen Auswirkungen auf Menschen und Unternehmen sprechen.



ENGAGEMENT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND TEAMS

Ein engagiertes Team ist von entscheidender Bedeutung, da engagierte Mitarbeiter alles daransetzen, um Ziele zu erreichen und zum Erfolg ihrer Organisation beizutragen. Auf diese Mitarbeiter können Sie sich verlassen – Ihre Leistungsträger, die Dinge erledigen und das auch noch gut.

Die Vorteile von Engagement, sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen, sind durch zahlreiche Forschungsstudien gut dokumentiert. Beispielsweise weisen engagierte Mitarbeiter folgende Merkmale auf:

- ▶ weniger Stress
- ▶ sind gesünder und weniger krankheitsbedingt abwesend
- ▶ Sind ihrem Unternehmen gegenüber engagierter
- ▶ Kündigen seltener
- ▶ bemühen sich stärker, neue Fähigkeiten zu erlernen und zu entwickeln
- ▶ Ergreifen mehr Initiative
- ▶ Sind innovativer
- ▶ Machen weniger Fehler.

Engagement führt auch zu besseren Geschäftsergebnissen: Engagierte Teams erzielen bessere finanzielle Ergebnisse, höhere Produktivität und einen überlegenen Kundenservice. Eine Studie unter mehr als 100 börsennotierten Unternehmen hat beispielsweise gezeigt, dass das Engagement der Mitarbeiter **ein Indikator für** Rentabilität und Kundenzufriedenheit **ist**.

Leider ist das Engagement rückläufig. Gallup berichtet, dass nur 32 % der Mitarbeiter engagiert sind, während ganze 17 % aktiv unengagiert sind, was bedeutet, dass sie ihrem Unternehmen mehr schaden als nützen. Eine Studie von McKinsey stuft diese aktiv desengagierten Mitarbeiter als störende Personen ein, die ihre negativen Gefühle offen zum Ausdruck bringen und schlechte Leistungen vorleben. Sie sind „Produktivitätsvampire“, die ihren Kollegen die Motivation rauben, anderen mehr Arbeit aufbürden und die Arbeitsmoral untergraben.

Laut der Studie von McKinsey könnten das mangelnde Engagement und die Fluktuation von Mitarbeitern ein mittelgroßes S&P-500-Unternehmen jährlich zwischen 228 und 355 Millionen US-Dollar an Produktivitätsverlusten kosten.

Natürlich sind auch Führungskräfte nicht immun dagegen, selbst unmotiviert zu werden. Im Gegenteil: Laut Gallup ist es in der aktuellen Situation **sogar wahrscheinlicher**, dass Manager als einzelne Mitarbeiter dazu, sich zu demotivieren. Als ein Manager zu sein, bedeutet heute, die Arbeit von Teammitgliedern zu übernehmen, die gekündigt haben, und dem Team unpopuläre Maßnahmen wie die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu vermitteln. All dies führt zu mehr Stress und mehr Arbeit. Gallup hat herausgefunden, dass Manager mit höherer Wahrscheinlichkeit als Nicht-Manager:

- ▶ Unmotiviert bei der Arbeit
- ▶ ausgebrannt
- ▶ auf der Suche nach einer neuen Stelle
- ▶ Das Gefühl haben, dass sich ihr Unternehmen nicht um ihr Wohlergehen kümmert.

Während Unternehmen seit 2021 mit diesen Problemen zu kämpfen haben, ist der Rückgang bei Managern besonders ausgeprägt. Angesichts all dieser Veränderungen und Umbrüche benötigen Führungskräfte und ihre Teams Unterstützung. Zusatzleistungen und flexible Arbeitszeiten können helfen, aber dies sind nur kurzfristige Lösungen, die allein das Engagement nicht aufrechterhalten können. Unmotivierte Teams können wieder motiviert werden, und wenn dies geschieht, können sie ihre schlechten Leistungen umkehren. Das wichtigste Element für dauerhaftes Engagement ist die Führung. Führungskräfte an vorderster Front haben einen direkten und starken Einfluss auf das Engagement, und dieser Einfluss ergibt sich aus ihrer Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren und Resilienz innerhalb ihrer Teams aufzubauen.



KOMMUNIKATION UND ENGAGEMENT

Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte das Engagement fördern, indem sie auf eine Weise kommunizieren, die **eine Verbindung** zu den Teammitgliedern **herstellt**, was zu produktiven Beziehungen, Zusammenarbeit, Zielverpflichtung und psychologischer Sicherheit führt. Es erscheint intuitiv, dass Führungskräfte das Engagement beeinflussen, aber Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen verstärkt in die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeiten ihrer Führungskräfte investieren sollten, da diese Art von Training wirksam ist und einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten von Führungskräften hat.

Tatsächlich hat eine umfassende Langzeitstudie ergeben, dass Führungskräfte das Engagement durch ihre Fähigkeit, effektiv mit Teammitgliedern zu kommunizieren, direkt beeinflussen. Dies tun sie in erster Linie, indem sie die grundlegenden Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter erfüllen, z. B. indem sie die Ziele einer Person verstehen und wissen, wie diese ihre Ziele am liebsten erreichen möchte. Der direkteste und effektivste Weg, die Kommunikationsbedürfnisse von Menschen zu erfüllen, ist das Verständnis ihrer Verhaltensweisen, die die Präferenzen der Mitarbeiter bei der Erledigung ihrer Arbeit und der Kommunikation mit anderen beeinflussen.

Die Untersuchungen von TRACOM haben gezeigt, dass Führungskräfte, die so kommunizieren, dass sie die Bedürfnisse ihrer Teammitglieder erfüllen (sogenannte Vielseitigkeit), deutlich effektiver sind als Führungskräfte, die nicht effektiv kommunizieren. Diese engagierten Führungskräfte sind beispielsweise

- ▶ 27 % besser darin, effektive Beziehungen aufzubauen
- ▶ 27 % besser in der Teamführung
- ▶ 25 % besser im Coachen anderer
- ▶ 22 % besser darin, das Engagement von Teammitgliedern zu beeinflussen
- ▶ 19 % besser darin, persönliche Initiative zu ergreifen.

Diese Untersuchung zeigt die konkreten Auswirkungen, die vielseitige Führungskräfte auf das Engagement ihrer Teams haben. Und diese Ergebnisse waren unabhängig vom SOZIALEN STIL der Führungskräfte: Eine analytische Führungskraft ist genauso effektiv wie eine expressive Führungskraft, solange beide mit Vielseitigkeit kommunizieren.

Wie kommuniziert Emily also mit ihrem Team? Sie beruft eine Teambesprechung ein und teilt die Ergebnisse der vierteljährlichen Kundenzufriedenheitsumfrage sowie die Umsatzziele mit. Sie betont, dass die Kundenzufriedenheitsergebnisse von vielen Faktoren beeinflusst werden und dass das Team einfach weiterhin sein Bestes geben sollte. Sie weist auch darauf hin, dass die Umsatzprognosen von der Geschäftsleitung wahrscheinlich unrealistisch hoch angesetzt sind und man einfach weitermachen sollte. Emilys Team hat einige der niedrigsten Kundenzufriedenheitswerte im Unternehmen und hat seit über einem Jahr seine Umsatzziele nicht mehr erreicht. Aber damals war ihr Team noch ein ganz anderes – die meisten haben neue Jobs gefunden, und die übrigen erscheinen einfach zur Arbeit ... meistens jedenfalls. Sie trifft sich nur dann einzeln mit Teammitgliedern, wenn es Probleme mit ihrer Leistung gibt, aber dann ist es meist schon zu spät und die Person hat bereits Pläne geschmiedet, zu kündigen.

Wenn Anthony sich mit seinem Team trifft, zeigt er sich begeistert von den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsumfrage und hebt Bereiche hervor, in denen das Team gute Arbeit leistet. Er bittet um Vorschläge zur Verbesserung und legt auf Grundlage dieser Gespräche konkrete Ziele für das Team sowie Strategien zur Erreichung dieser Ziele fest. Er unterstützt sein Team dabei, zu verstehen, wie ihr Kundenservice mit den Umsatzzielen des Teams zusammenhängt. Er trifft sich regelmäßig mit jedem Teammitglied, um deren persönliche Ambitionen zu besprechen und zu erörtern, wie sie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln und innerhalb des Unternehmens vorankommen können. Er versteht sein Team als Individuen und kommuniziert mit ihnen auf eine Weise, die sie motiviert. Anthonys Vorgesetzte hat bemerkt, wie geschickt Anthony darin ist, eine „Verbindung“ zu seinem Team aufzubauen und es zu Höchstleistungen zu inspirieren. Sie hat auch festgestellt, dass Anthonys Team seine Umsatzziele konsequent erreicht und gleichzeitig eine hohe Kundenzufriedenheit erzielt.

Anthony kommuniziert effektiv mit seinem Team, aber Engagement endet nicht mit guter Kommunikation. Tatsächlich öffnet effektive Kommunikation lediglich die Tür zu höherem Engagement. Führungskräfte können das Engagement ihres Teams und die Unternehmensleistung noch weiter steigern, indem sie Resilienz vorleben und fördern. Daher ist die Entwicklung von Resilienz der nächste Schritt für Führungskräfte, um ihre Effektivität zu steigern.

RESILIENZ UND ENGAGEMENT

Resilienz – die Fähigkeit, sich von Rückschlägen zu erholen und produktiv weiterzumachen – ist eine wesentliche Lebenskompetenz. Psychologen sagen, dass sie vielleicht die wichtigste Fähigkeit für ein erfolgreiches Leben ist, da sie Menschen die Mittel an die Hand gibt, mit Herausforderungen umzugehen, optimistisch zu bleiben und produktiv voranzukommen.

Obwohl Resilienz eindeutig wichtig ist, wurde sie erst kürzlich als Aspekt des Mitarbeiterengagements untersucht, und diese Forschung hat eindeutig gezeigt, dass Resilienz zu Engagement führt: Resiliente Mitarbeiter engagieren sich stärker für ihre Arbeit und ihr Unternehmen. Noch aufschlussreicher ist, dass Führungskräfte durch ihre eigene Resilienz einen direkten Einfluss auf das Engagement ihrer Mitarbeiter haben. Zwei Langzeitstudien haben beispielsweise ergeben, dass Führungskräfte das Engagement direkt beeinflussen, indem sie den Optimismus, die Resilienz, die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und das Selbstvertrauen ihrer Teammitglieder beeinflussen.

Mit anderen Worten: Eine Führungskraft, die sich resilient verhält und dies anderen vorlebt, motiviert ihre Teammitglieder dazu, sich besser an Veränderungen anzupassen, selbstbewusster in ihrer Leistung, besser in der Lage sind, sich von Rückschlägen zu erholen, und optimistischer in Bezug auf Ergebnisse sind. Und damit nicht genug. Untersuchungen haben ergeben, dass das von diesen Führungskräften geschaffene motivierende Klima auch zu einer höheren Teameffektivität führt, beispielsweise in Form von Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Teams.

Nicht nur Führungskräfte spielen eine Rolle bei der Schaffung eines resilienten und engagierten Teams – auch die Teammitglieder selbst können durch ihre eigene Resilienz das Engagement beeinflussen. Untersuchungen an über 11.000 Mitarbeitern ergaben, dass die Resilienz einzelner Teammitglieder ein besserer Prädiktor für das Engagement der Mitarbeiter war als herkömmliche Messgrößen für das Engagement. So waren beispielsweise der Optimismus, das Gefühl der Kontrolle und die persönliche Resilienz der Teammitglieder bessere Prädiktoren für das Engagement als externe Faktoren wie eine klar definierte Aufgabe und Anerkennung.

TRACOM hat Untersuchungen durchgeführt, die den Zusammenhang zwischen Resilienz, Engagement und Arbeitsleistung aufzeigen. Wir haben 322 Führungskräfte untersucht, die von ihren Teams hinsichtlich ihrer Resilienz und anderer Fähigkeiten bewertet wurden, und wir haben Führungskräfte mit hoher Resilienz mit Führungskräften mit geringer Resilienz verglichen. Wir haben festgestellt, dass die resiliente Führungskräfte in einigen Bereichen um mehr als 20 Prozent besser abschnitten als die anderen Führungskräfte. Beispielsweise waren hoch resiliente Führungskräfte:

- **22 %** besser im Umgang mit Stress
- **21 %** besser darin, andere in Zeiten des Wandels zu beeinflussen
- **20 %** mehr Komfort bei der Einleitung von Veränderungen, wenn diese erforderlich sind
- **18 %** besser darin, eine positive Kultur aufzubauen
- **15 %** besser darin, Chancen in Herausforderungen zu erkennen und Veränderungen zu unterstützen.

Diese Sammlung neuerer Forschungsergebnisse zum Thema Engagement zeigt deutlich, dass Resilienz ein wichtiges Element ist, das Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter berücksichtigen sollten.

Nachdem wir nun etwas über Resilienz wissen, kommen wir zurück zu Emily. Ihnen ist wahrscheinlich aufgefallen, wie sie die Bedeutung des Kundenservice und der Erreichung finanzieller Ziele heruntergespielt und ihrem Team einfach gesagt hat, es solle „sein Bestes geben“. Im Grunde genommen sagt sie ihnen damit, dass die Ziele **außerhalb ihrer Kontrolle** liegen und dass sie wahrscheinlich keinen Erfolg haben werden, egal was sie tun.

Ihre Botschaft ist klar: In diesem Unternehmen passieren **Ihnen** Dinge, und man sollte sich nicht zu sehr anstrengen, da es ohnehin keine Rolle spielt. Wahrscheinlich ist ihr nicht bewusst, wie sich ihr Verhalten auf das Team auswirkt, aber sie erteilt ihm eine Meisterklasse darin, wie man **nicht** resilient und effektiv ist, was sich in der hohen Fluktuation und der geringen Leistung des Teams widerspiegelt.

Anthony hingegen verfolgt einen anderen Ansatz. Er zeigt Optimismus, indem er die Erfolge des Teams würdigt und dessen Ideen zur Verbesserung einholt. Er setzt realistische Ziele und entwickelt gemeinsam mit dem Team konkrete Pläne, um diese Ziele zu erreichen. Auf diese Weise vermittelt er dem Team, dass es die Ereignisse selbst **in der Hand** hat und erfolgreich sein kann. Er kommuniziert offen, wenn es erforderlich ist, auch wenn er weiß, dass die Botschaft möglicherweise unpopulär ist, wie beispielsweise die Anforderungen für die Rückkehr an den Arbeitsplatz. Anthony gibt eine Meisterklasse darin, wie man eine belastbare und effektive Führungskraft ist, und das zahlt sich für ihn und sein Team aus. Anthony und sein Team sind nicht immun gegen den Stress des modernen Arbeitsalltags, aber sie verfügen über einige wichtige Fähigkeiten, die ihnen helfen, nicht nur zu überleben, sondern sogar zu gedeihen.



FAZIT

Das heutige Geschäftsumfeld ist für Führungskräfte und ihre Teams so herausfordernd und stressig wie nie zuvor. Es ist offensichtlich, dass Engagement der entscheidende Faktor ist. Engagierte Mitarbeiter sind produktiver und bleiben eher im Unternehmen, und engagierte Teams sind effektiver und erzielen bessere Ergebnisse.

Jüngste Forschungsergebnisse haben die entscheidenden Wege zur Erreichung dieser Ergebnisse aufgezeigt: Entwicklung von Führungskräften und Teams, die effektiv kommunizieren und angesichts von Widrigkeiten belastbar sind. Am Anfang steht die Kommunikation, da dies der direkteste Weg ist, um Teammitglieder zu beeinflussen und produktive Beziehungen aufzubauen. Auf der Grundlage der Kommunikation führt die Entwicklung und Vorbildfunktion von Belastbarkeit zu noch größeren Gewinnen an Engagement und Effektivität.

Obwohl Emily und ihr Team unmotiviert sind und kurz vor einem Burnout stehen, ist die Hoffnung noch nicht verloren. Sie verfügt über die erforderlichen Fähigkeiten, muss jedoch ihre Kompetenzen weiterentwickeln und verstehen, wie kleine Veränderungen in ihrem Verhalten Verhaltens große Vorteile für ihr Team, sie selbst und ihre Karriere bringen können.

TRAINING IN SOZIALER INTELLIGENZ

Die TRACOM Group ist führend im Bereich soziale Intelligenz. Alle unsere Lernlösungen sind leicht zu erlernen, zu merken und anzuwenden und basieren auf strengen Forschungsmethoden, die Fachleuten helfen, sich selbst und andere besser zu verstehen.

UNSERE TRAININGSLÖSUNGEN

- ▶ [SOCIAL STYLE für Kommunikation](#)
- ▶ [Adaptive Denkweise für Resilienz](#)
- ▶ [Verhaltens-EQ für emotionale Intelligenz](#)
- ▶ [Persönliche Agilität für Innovation](#)

- Schaufeli, W. B. und Bakker, A. B. (2020). „Work engagement: a critical assessment of concept and measurement“ (Arbeitsengagement: eine kritische Bewertung von Konzept und Messung), in: Handbook of Positive Psychology Assessment (Handbuch zur Bewertung positiver Psychologie), Hrsg. W. R. Tych, A. B. Bakker, L. Tay und F. Gander (Göttingen: Hogrefe).
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C. und Lam, H. (2018). Mitarbeiterengagement: Was es ist, was es antreibt und warum es für die Leistungsfähigkeit von Organisationen wichtig ist. Journal of Organizational Behavior. 39, 462–480. doi: 10.1002/job.2244
- Gallup (25. April 2022). Das mangelnde Engagement unter US-amerikanischen Mitarbeitern hält an. Abgerufen unter: <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx>
- McKinsey (11. September 2023). Einige Mitarbeiter zerstören Werte. Andere schaffen sie. Kennen Sie den Unterschied? Abgerufen unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-others-are-building-it-do-you-know-the-difference>
- Gallup (6. September 2023). Der Druck auf Führungskräfte: Wie der neue Arbeitsplatz Teamleiter auf die Probe stellt. Abgerufen unter: <https://www.gallup.com/workplace/510326/manager-squeeze-new-workplace-testing-team-leaders.aspx>
- Schaufeli, W. (2021). Engagierte Führung: Wie kann man das Engagement am Arbeitsplatz fördern? Frontiers in Psychology. 12:754556. doi: 10.3389/fpsyg.2021.754556 Abgerufen unter: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full#h5>
- Nielsen, K., Randall, R. & Christensen, K.B. (2010). Verbessert die Schulung von Führungskräften die Auswirkungen der Einführung von Teamarbeit? Eine longitudinale Feldstudie mit gemischten Methoden. Human Relations. 63(11), 1719–1741. 10.1177/0018726710365004.
- Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). Der Einfluss engagierter Führung auf das Engagement der Mitarbeiter und die Teameffektivität: Eine longitudinale, mehrstufige Studie zur vermittelnden Rolle persönlicher und teambezogener Ressourcen. PLoS One. 17(6): e0269433. doi: 10.1371/journal.pone.0269433. PMID: 35767536; PMCID: PMC9242457.
- Schaufeli, W. (2021).
- TRACOM Group. (2023). Forschung: Studie zum Erfolg von Führungskräften. Abgerufen unter: <https://tracom.com/resources/versatility-and-job-performance-success-story> American Psychological Association (1. Februar 2020). Aufbau Ihrer Resilienz. Abgerufen unter: <https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience>
- Jangsiriwattana, T. (2021). Der vermittelnde Effekt von Resilienz auf die Beziehung zwischen wahrgenommener organisatorischer Unterstützung und Arbeitsengagement. Academy of Strategic Management Journal. 20(5). Abgerufen unter: <https://www.abacademies.org/articles/the-mediating-effect-of-resilience-on-the-relationship-between-perceived-organizational-support-and-work-engagement-11995.html>
- Wut, T. M., Lee, S. W. und Xu, J. B. (2022). Die Rolle der organisatorischen Resilienz und der psychologischen Resilienz am Arbeitsplatz – aus Sicht der internen Stakeholder. Internationale Fachzeitschrift für Umweltforschung und öffentliche Gesundheit, 19(18), 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A., Xu, S. (2023). Stärkenbasierte Führung und Arbeitsengagement der Mitarbeiter: Eine Multi-Source-Studie. Zeitschrift für berufliches Verhalten, Band 142, 103859, ISSN 0001-8791, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>.
- Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). Der Einfluss engagierter Führung auf das Engagement der Mitarbeiter und die Teameffektivität: Eine longitudinale, mehrstufige Studie zur vermittelnden Rolle persönlicher und teambezogener Ressourcen. PLoS One.
- Schaufeli, W. (2015). Vom Burnout zum Arbeitsengagement: Arbeit und Wohlbefinden in den Niederlanden. M O 69, 15–31.
- Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). Der Einfluss engagierter Führung auf das Engagement der Mitarbeiter und die Teameffektivität: Eine longitudinale, mehrstufige Studie zur vermittelnden Rolle persönlicher und teambezogener Ressourcen. PLoS One.
- Leadership IQ: Autor. (2023). Das Engagement der Mitarbeiter hängt weniger von den Führungskräften ab, als Sie denken. Abgerufen unter: <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/employee-engagement-is-less-dependent-on-managers-than-you-think>
- TRACOM Group. (2023). Forschung: Resilienztraining für Unternehmen im Zusammenhang mit der allgemeinen Arbeitsleistung. Abgerufen unter: <https://tracom.com/resources/research-connection-between-resilience-and-job-performance>

ÜBER DEN AUTOR

Dieser Artikel wurde von Dr. Casey Mulqueen, Senior Director of Learning & Development bei TRACOM, verfasst. Casey ist Referent und Autor, dessen Arbeiten in Forbes, Inc., Chief Learning Officer, Talent Management und Fast Company veröffentlicht wurden. Er promovierte am Illinois Institute of Technology und war als außerordentlicher Professor am Fachbereich Psychologie der Colorado State University tätig. Dr. Mulqueen ist Mitglied der American Psychological Association, der Society for Industrial & Organizational Psychology und der International Association of Applied Psychology. Casey leitet die Entwicklung von Schulungsmodellen, Bewertungen und Programmen für TRACOM.

