

# Wertvolle Menschen mit Ressourcen

Engagierte Mitarbeiter bleiben ihrem Arbeitgeber treu, auch wenn andere mit höheren Gehältern locken. Doch wovon hängt Engagement nun wirklich ab?



**Gastautor**  
**Clemens Widhalm**  
ist Geschäftsführer  
bei Dale Carnegie  
Österreich, sowie  
Trainer und Coach.  
[www.dale-carnegie.at](http://www.dale-carnegie.at)

**FÜR EIN UM** 5% höheres Gehalt nehmen 69% der nicht engagierten Mitarbeiter einen Job in einem anderen Unternehmen an. Von den engagierten lassen sich nur 26% verführen. Engagierte Mitarbeiter laufen erst ab etwa 20% Mehrgehalt über. Engagierte Mitarbeiter sind auf allen Linien produktiver. Sie tragen gemäß Mercer Delta viermal mehr zum Unternehmenserfolg bei als nicht engagierte, sind innovativer und verkaufen besser. Kein Wunder also, dass Unternehmen mit hohem Mitarbeiter-Engagement einen um durchschnittlich 19% höheren Shareholder-Value haben.

## Engagement – was ist das eigentlich?

Der Begriff hat vielschichtige Bedeutungen: Verlobung, Eingriff durch einen Zahnarzt, militärische Operation oder auch das Ineinandergreifen von Zahnrädern. Auch im Arbeitskontext sind die Definitionen mannigfaltig. Wir bezeichnen es als emotionales und intellektuelles Commitment zu Höchstleistung in der Organisation. Dahinter steckt also die Bereitschaft von Mitarbeitern, Herz und Hirn einzubringen. Und die entsteht in hohem Ausmaß dann, wenn Menschen nicht nur verstehen, was zu tun ist, sondern auch wirklich daran glauben. So kann auch intrinsische Motivation entstehen.

Der Engagement-Level wurde im Auftrag von Dale Carnegie weltweit erhoben und in 3 Gruppen zusammengefasst. Folgende Ergebnisse wurden dabei gefunden: 29% der Befragten sind in obigem Sinne wirklich engagiert, 45% sind immerhin teilweise engagiert, während 26% nicht engagiert oder sogar aktiv nicht engagiert

sind und mitunter auch negativen Einfluss auf die Organisation ausüben.

## 3 Schlüsselfaktoren für Engagement

Welche sind also die Haupttreiber für Mitarbeiter-Engagement? Ganz oben steht die Zufriedenheit mit dem unmittelbar Vorgesetzten. Von jenen Mitarbeitern, die mit diesem sehr zufrieden sind, sind sogar 49% engagiert. Bei Unzufriedenheit hingegen zeigen sich 80% definitiv nicht engagiert.

Ebenfalls eine wichtige Rolle spielt die positive Identifikation mit der Organisation. Wenn Mitarbeiter beispielsweise stolz auf den Beitrag ihrer Organisation zur Gesellschaft sind, ist ihr Engagement-Level mehr als doppelt so hoch (54% Engagierte versus 25%).

Schließlich beeinflusst auch das Vertrauen in das Top-Management (unabhängig von unmittelbar Vorgesetzten) den Engagement-Level: 61% der Mitarbeiter, die vom Top-Management überzeugt sind und glauben, dass es die Organisation in die richtige Richtung steuert, sind engagiert.

## Brennstoff für Engagement

Ein Set von 28 positiven und negativen Emotionen, die im Zusammenhang mit Kaufentscheidungen bereits als relevant bekannt sind, wurde auf ihre Wirkung hinsichtlich Engagement am Arbeitsplatz untersucht. Die drei wichtigsten Engagement-Killer sind demnach Verunsicherung, wahrgenommenes Desinteresse und Unbehagen. Andererseits sind Mitarbeiter dann engagiert, wenn sie sich wertgeschätzt, inspiriert, begeistert, zuversichtlich und empowered\* (ermächtigt) fühlen. Beispielsweise sind 40% der Mitarbeiter, die sich vom Vorgesetzten empowered fühlen, engagiert. Insgesamt zeigt sich Wertschätzung durch den Vorgesetzten, die aus ehrlichem Interesse am Mitarbeiter stammt, als notwendige Voraussetzung für die 4 anderen wesentlichen oben genannten Emotionen.

### Info

Nächster Impulsworkshop zum Thema:  
7. Mai in Wien  
Infos: [www.dale-carnegie.at](http://www.dale-carnegie.at)

Whitepapers zum kostenlosen Download:  
[www.dalecarnegie.com/engagement](http://www.dalecarnegie.com/engagement)

## Fokus auf die Person

Und die Bedeutung dieses ehrlichen Interesses spiegelt sich auch darin wider, ob ausschließlich Berufliches, oder auch der ganze Mensch im Fokus des Vorgesetzten steht. Denn 54% der Mitarbeiter sind engagiert, wenn sie glauben, dass ihr Vorgesetzter an ihrer ganzen Person – also auch an ihrem Privatleben – Anteil nimmt. Hingegen nur 17%, wenn sie den Eindruck haben, dass er sich nicht dafür interessiert. Ehrliches Interesse an der Person bewirkt also mehr als dreimal höheres Engagement!

Umso bedenklicher ist, dass 66% der Mitarbeiter glauben, dass sich ihr Vorgesetzter überhaupt nicht für ihre persönlichen Bereiche interessiert. Eine Weiterentwicklung der Haltung von Führungskräften birgt demnach ein gewaltiges Potenzial. Schon vor Jahrzehnten hat Dale Carnegie das treffend so auf den Punkt gebracht: »Betrachten wir unsere Mitarbeiter nicht als Menschen mit wertvollen Ressourcen, sondern als wertvolle Menschen mit Ressourcen.«

## Optionen für Führungskräfte

In einem eigens entwickelten »employee engagement functional correlation driver model« bilden wir die Wirkungsweise der 20 wichtigsten Einflussfaktoren auf Engagement ab. Wenn sich Führungskräfte über Optionen bewusst werden, wie sie ihre Führungsstile erweitern könnten, ist schon ein wichtiger Schritt passiert. Dann können Trainingsprogramme greifen, die tatsächlich Einstellung und Verhalten im Einklang miteinander weiterentwickeln.

Beispielsweise arbeiten wir dann daran, wie Mitarbeiter tatsächlich empowered werden können, Vertrauen gestärkt und Transparenz vergrößert werden, Zuversicht gegeben und Begeisterung am Arbeitsplatz entfacht werden kann. Führungskräfte stärken so ihre gewinnende Persönlichkeit und entwickeln Kompetenzen eines »caring managers«.

## Kritische Phasen

Auffällig ist es übrigens, dass im statistischen Mittel das Engagement während der ersten 5 Jahre in einem Unternehmen zunimmt, während es danach stagniert oder abnimmt. Weiters ist es bemerkenswert, dass das Engagement in der Altersgruppe von 40 bis 49 Jahren im Schnitt vergleichsweise am niedrigsten ist. Woran könnte das liegen? Hypothesen reichen im

ersten Fall von beginnender Unterforderung bis zu Perspektivenmangel. Im zweiten Fall könnten auch familiäre Belastungen eine Rolle spielen, wie pubertierende Kinder, abzuzahlender Hauskredit und höhere Scheidungswahrscheinlichkeit. Verlassen Sie sich aber lieber nicht auf Statistiken und Vermutungen, sondern interessieren Sie sich für jene Menschen, die Sie auch in Zukunft durch herausfordernde wirtschaftliche Zeiten tragen sollen.

## Große und kleine Organisationen

Aktuell untersuchen wir die Unterschiede zwischen größeren und kleineren Organisationen in Hinblick auf die entscheidenden Einflussfaktoren auf Engagement. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass Führungskräfte ihre Schwerpunkte verschieden gewichten sollten. Die Detailauswertungen werden voraussichtlich noch dieses Jahr erscheinen. **T**

*\*) Empowerment soll dabei als Prozess verstanden werden, mit dem die Fähigkeiten von Menschen gestärkt und aktiviert werden, Herausforderungen selbstständig zu bewältigen.*

**Die Presse** WIFI MANAGEMENT FORUM  
WERT ZU WISSEN WKO

# IMPULSTAG 2014

**Kommunikation mit Wirkung** – 3. April 2014, 14.00–18.00 Uhr



**Impuls 1:**  
**Patricia Staniek**  
Profiling



**Impuls 2:**  
**Walter Samuel Bartussek**  
Achtung: Der Körper spricht mit!



**Impuls 3:**  
**Matthias Pöhm**  
Präsentieren Sie noch oder faszinieren Sie schon?



**Preis: EUR 299,-** (keine MwSt.)  
Die Presse-Club-Mitglieder: 15 % Rabatt  
[www.diepresse.com/derclub](http://www.diepresse.com/derclub)

**Anmeldung und Informationen:**  
Tel + 43 (01) 476 77-5232  
[wmf@wifwien.at](mailto:wmf@wifwien.at)  
[www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)