

Whitepaper

Emotionale Faktoren für Mitarbeiterengagement: Wie Unternehmen und Führungskräfte positive Emotionen fördern können

Warum Emotionen wichtig sind

Heutzutage nutzen Unternehmen für ihre strategischen Entscheidungen zunehmend Big Data und Algorithmen. Dies ermöglicht ihnen effizienteres Arbeiten und eine Verbesserung der Erfahrung ihrer Kunden – häufig sogar in Echtzeit.

Menschen allerdings sind nicht in der Lage, ihre Entscheidungen gleichermaßen unter Nutzung von Daten zu treffen.

“Wenn Sie mit anderen Menschen zu tun haben, denken Sie daran: Menschen sind keine Vernunftgeschöpfe. Sondern sie werden von ihren Gefühlen geleitet.”

– Dale Carnegie

Zwar behaupten sie gerne von sich, dass sie rationale Entscheidungen treffen. Tatsächlich aber zeigen Studien, dass emotionale Faktoren eine viel größere Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen. Im Nachhinein begründen Menschen ihre Entscheidungen dann häufig mit rationalen Argumenten, um sie vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen.

Das trifft insbesondere zu, wenn es um eine der wichtigsten Entscheidungen geht, die Ihre Mitarbeiter jeden Tag unbewusst treffen: *nämlich die Entscheidung, mit wie viel Engagement sie ihre Arbeit tun.*

Es gibt kein einfaches, allgemein gültiges Rezept, wenn es um die Motivation von Mitarbeitern geht. Obwohl die künstliche Intelligenz (KI) einen Paradigmenwechsel verspricht, was die Einflussnahme auf die Mitarbeitererfahrung angeht und Maschinen zunehmend in der Lage sind, menschliche Emotionen zu erkennen, wird für die meisten Unternehmen eine Beeinflussung des Engagements individueller Mitarbeiter vorerst Zukunftsmusik bleiben.

Während Daten eine Organisation zweifellos dabei unterstützen können, die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter insgesamt zu verbessern, sind derart aggregierte Daten nutzlos, wenn es darum geht, den einzelnen Mitarbeiter zu motivieren.

Stattdessen setzen erfolgreiche Organisationen weiterhin auf zwischenmenschliche Faktoren und sehen die Verantwortung für die Motivation der Mitarbeiter bei den jeweiligen Führungskräften.

Je nach Unternehmen und dessen Ressourcen stehen Führungskräften hierfür normalerweise zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung: Lob und Anerkennung, Geldprämien, zusätzliche Aufmerksamkeit, Vergünstigungen, Mentoren, Programme zur Weiterentwicklung, spezielle Projekte, Unterstützung beim beruflichen Aufstieg, flexible Arbeitszeiten, Genehmigung ehrenamtlicher Tätigkeiten usw. Diese können bei unterschiedlichen Mitarbeitern jeweils unterschiedliche Reaktionen zu finden. Es ist den Führungskräften selbst überlassen, für jeden Mitarbeiter die richtige Strategie aufzustellen. Während öffentliche Anerkennung manche Mitarbeiter ermutigen und dazu inspirieren kann, sich noch mehr anzustrengen, bringt sie andere Mitarbeiter möglicherweise sogar in Verlegenheit.

Erfolgreiche Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter sehr genau kennen, denn nur dann können sie vorhersagen, ob eine bestimmte Motivationsstrategie die gewünschte Emotion wecken und das Engagement eines ganz bestimmten Mitarbeiters steigern kann.

Die Kraft positiver Emotionen

Umfangreiche Studien weisen darauf hin, dass positive Emotionen am Arbeitsplatz eine Reihe von Vorteilen haben: Förderung der Kreativität, Stärkung von Aufmerksamkeit und Intuition, Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit und des Gedächtnisses sowie der Effizienz bei hochkomplexen Entscheidungen und Förderung einer produktiven Zusammenarbeit.¹ Emotionen haben einen ebenso starken Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitern wie deren Fähigkeiten und Fachwissen.

Darüber hinaus scheinen positive Emotionen erfolgreiche Change-Maßnahmen in Unternehmen zu ermöglichen. Da viele Unternehmen heute in sich schnell entwickelnden Geschäftsumfeldern tätig sind, ist die Fähigkeit, Veränderungen effektiv umzusetzen, immens wichtig. Wissenschaftler sind sich einig,

Emotionen haben einen ebenso starken Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitern wie Fähigkeiten und Fachwissen.

dass Widerstände von Seiten der Mitarbeiter zu den größten Hindernissen für die erfolgreiche Umsetzung von Change-Maßnahmen zählen. Studien deuten darauf hin, dass positive Emotionen bei Mitarbeitern die negativen Reaktionen auf Veränderungsmaßnahmen abschwächen und somit insgesamt zu positiveren Ergebnissen führen können.²

Unsere Studien geben Hinweise darauf, dass zwischen Emotionen und Mitarbeiterengagement ein enger Zusammenhang besteht. Die Steigerung des Mitarbeiterengagements ist bei Führungskräften

weltweit ein großes Thema,³ da belastbare Daten zeigen, dass Unternehmen, welche das Engagement ihrer Mitarbeiter signifikant verbessern können, eine bessere Leistungsfähigkeit und höhere Gewinne erzielen können.

Welche Emotionen sind entscheidend?

Dale Carnegie & Associates führten zahlreiche Forschungen durch, um Emotionen am Arbeitsplatz und deren Zusammenhang mit Mitarbeiterengagement zu untersuchen. Unsere jüngste Studie mit fast 3.300 Befragten aus 10 Ländern ergab, dass die Emotionen *Wertschätzung*, *Selbstsicherheit*, *Verbundenheit* und *Empowerment* Schlüsselfaktoren für Engagement sind.



¹ Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work as a Source of Positive Emotional Experiences and the Discourses Informing Positive Assessment. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27. doi:10.1080/10570314.2010.536963

² Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. doi:10.1177/0021886307311470

³ Navigating uncertainty: Global leadership challenges (Rep.). (2017). London, UK: London Business School. Online verfügbar unter: <https://www.london.edu/news-and-events/news/key-takeaways-from-the-2017-leadership-institute-survey-1364#.Ws5FIojwZPY>, zuletzt abgerufen am 11. April 2018.

Was bedeuten diese vier Emotionen?

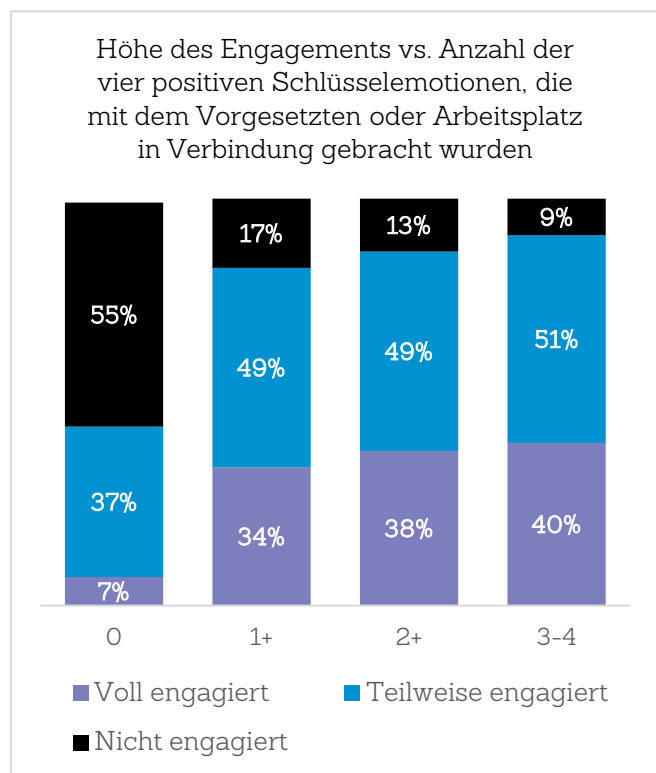
- **Wertschätzung** – Mitarbeiter erleben Wertschätzung, wenn ihre Leistung anerkannt, aufrichtig gewürdigt und belohnt wird - und zwar in einer Weise, die sie auch annehmen können.
- **Selbstsicherheit** – Mitarbeiter fühlen sich sicher, wenn sie glauben, dass sie selbst Erfolg haben können und dass ihr Vorgesetzter sowie ihr Unternehmen hinter ihnen stehen.
- **Verbundenheit** – eine starke Bindung entsteht durch Beziehungen der Mitarbeiter untereinander. Die Personen, mit denen sie am häufigsten zu tun und mit denen sie am meisten gemeinsam haben, üben den größten Einfluss auf ihre emotionale Bindung an das Unternehmen aus.
- **Empowerment** – Mitarbeiter werden befähigt, indem Sie das Gefühl haben, Teil eines großen Ganzen zu sein, indem ihnen Gehör geschenkt wird und sie zu selbstständigem und flexiblem Handeln ermutigt werden, um in ihrer Position erfolgreich zu sein.

Etwa jeder fünfte Befragte brachte keine dieser vier positiven Schlüsselemotionen mit seinem Vorgesetzten oder Arbeitsplatz in Verbindung, obwohl durchaus andere positive Emotionen vorhanden waren. Unter diesen Personen lag der Anteil derer mit hohem Engagement lediglich bei 7%, fast fünfmal niedriger als bei Befragten, die angaben, wenigstens eine dieser Emotionen zu empfinden: *Wertschätzung, Selbstsicherheit, Verbundenheit oder Empowerment.*

38% der Mitarbeiter, die mindestens zwei dieser positiven Schlüsselemotionen mit ihrem Vorgesetzten oder Arbeitsplatz in Verbindung brachten, waren voll engagiert, ebenso wie 40 % derjenigen, die drei oder alle nannten.

Angesichts der gravierenden Auswirkungen, die nicht engagierte Mitarbeiter auf eine Organisation haben können, sollte nicht unerwähnt bleiben, dass der Prozentsatz nicht engagierter Mitarbeiter deutlich von 55 % auf nur 17 % sank, wenn mindestens eine der von uns identifizierten Emotionen genannt wurde. Unter denjenigen, die mindestens drei der vier Schlüsselemotionen mit ihrem Vorgesetzten oder Arbeitsplatz in Verbindung bringen, ist fehlendes Engagement mit einem Prozentsatz von nur 9 % sehr selten.

Damit mehr Mitarbeiter Ihres Unternehmens engagiert und weniger Mitarbeiter nicht engagiert sind, sollten Sie dafür sorgen, dass für Ihre Mitarbeiter die Emotionen *Wertschätzung, Selbstsicherheit, Verbundenheit* und *Empowerment* erfahrbar sind.



Welche Rolle spielen negative Emotionen?

Weiterhin ist entscheidend, negative Erfahrungen von Mitarbeitern konsequent zu vermeiden. Denn es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen den daraus resultierenden negativen Emotionen und dem Engagement der Mitarbeiter.

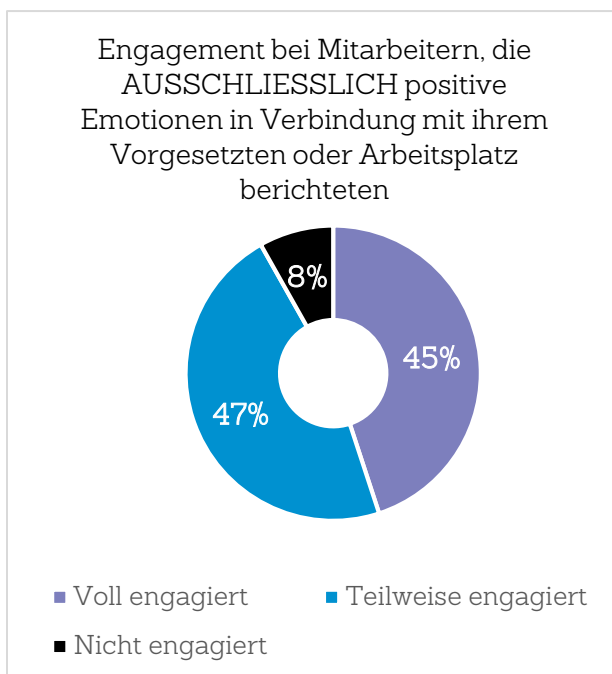
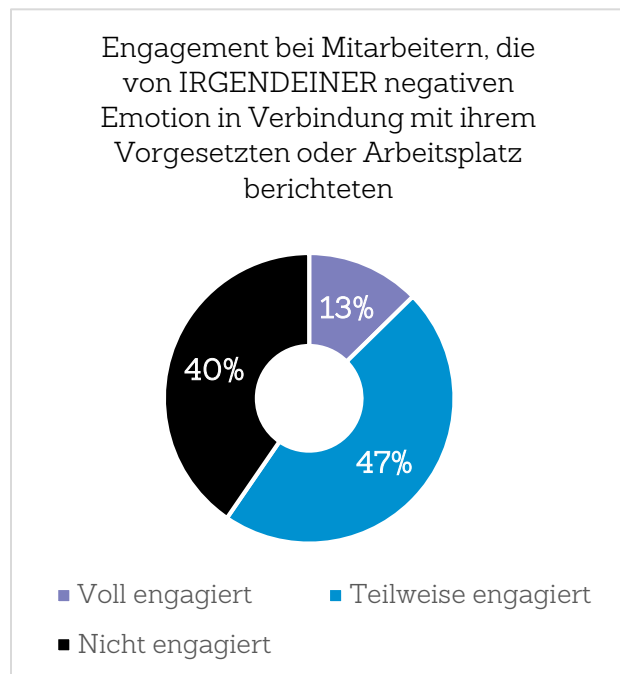
Fast vier von zehn Mitarbeitern nannten mindestens eine von zwölf signifikanten negativen Emotionen im Zusammenhang mit ihrem direkten Vorgesetzten.

Leider geschieht es häufig, dass Menschen bei der Arbeit negative Emotionen erleben. Beinahe vier von zehn Mitarbeitern nannten mindestens eine von zwölf signifikanten negativen Emotionen im Zusammenhang mit ihrem direkten Vorgesetzten, und die Hälfte der Mitarbeiter berichtete von mindestens einer negativen Emotion in Verbindung mit ihrem Vorgesetzten, ihrem Arbeitsplatz oder beidem.

Zu den in unserer Studie am häufigsten berichteten negativen Gefühlen in Verbindung mit Vorgesetzten zählten *Angst* (14 %), *Desinteresse* (11 %) und *Verärgerung* (10 %). Der Arbeitsplatz selbst ruft *Angst* (13 %), *Langeweile* (12 %), *Desinteresse* und

Verärgerung (beide 10 %) hervor.

Gleichzeitig sind *gelegentliche* negative Emotionen nicht notwendigerweise immer kontraproduktiv. Ein kurzes Gefühl der Frustration aufgrund einer verpassten Gelegenheit kann eine Handlung oder eine Entscheidung auslösen oder zu höherer Wettbewerbsfähigkeit und verstärkten Anstrengungen führen, während *ständige* Angst Vermeidungsverhalten provozieren kann, das sich negativ auf die Leistung auswirkt. Wir fokussierten uns auf die stärksten negativen Emotionen, indem wir die folgende Frage stellten: „Welche dieser Emotionen beschreibt am besten, welches Gefühl Sie im Zusammenhang mit Ihrem direkten Vorgesetzten oder Ihrem Arbeitsplatz haben?“



Mitarbeiter, die eine negative Emotion im Zusammenhang mit ihrem Vorgesetzten oder Arbeitsplatz nannten, sind fünfmal weniger engagiert als Mitarbeiter, die ausschließlich positive Emotionen nannten.

Was verursacht Emotionen am Arbeitsplatz?

Sämtliche Erfahrungen, die Mitarbeiter im Unternehmen machen, können Emotionen hervorrufen – vom Bewerbungsverfahren bis zum Austritt aus dem Unternehmen. Dazu gehören alle Elemente des Arbeitsplatzes, das Arbeitsumfeld, die Arbeit selbst sowie die Menschen, die das Unternehmen ausmachen. Diese Emotionen können schwach oder intensiv, flüchtig oder anhaltend sein. Emotionen sind eine adaptive Reaktion, ein integraler Bestandteil des Lernens, des Gedächtnisses und unserer Entscheidungsprozesse und ein wesentlicher Teil dessen, was uns als Menschen ausmacht.

Die Lösung liegt jedoch nicht darin, eigene Emotionen bei der Arbeit zu unterdrücken. Emotionen zu verstecken, ist schwierig. Außerdem werden sie durch nonverbale Signale trotzdem enthüllt, sodass andere genau wissen, dass Sie ihnen etwas verschweigen. Und Menschen, die ihre Emotionen vollständig verbergen *können*, riskieren, dass sie oft als „gefühllos“ oder „undurchschaubar“ betrachtet werden, was dazu führen kann, dass andere kein Vertrauen mehr in sie haben. Außerdem kann es krank machen, negative Emotionen für sich zu behalten. Angemessene Emotionen zu zeigen, gehört zum Aufbau und Erhalt von Beziehungen dazu; auf diese Weise wird das eigene Handeln für andere nachvollziehbar und eigene Gefühle verständlich.

Die Rolle von Emotionen am Arbeitsplatz außer Acht zu lassen, wäre ebenfalls kontraproduktiv. Stattdessen sollten Organisationen Rücksicht auf die Emotionen der Mitarbeiter nehmen, wenn sie Richtlinien und Prozesse festlegen oder überprüfen. Sie sollten sich dabei nicht nur auf deren Funktion konzentrieren, sondern auch darauf, welches Gefühl sie den Mitarbeitern vermitteln, die sie umsetzen müssen.

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle. Je häufiger zwei Menschen in Kontakt kommen und je mehr sie gemeinsam haben, desto stärker beeinflusst ihre Beziehung ihre Emotionen, ihre Stimmung und ihr Engagement – im positiven wie im negativen Sinn. Zwar ist der Einfluss des Senior Managements aufgrund der höheren Transparenz und der direkten Kommunikationsmöglichkeiten durch die neuen Technologien mittlerweile höher, dennoch beeinflusst der direkte Manager eines Mitarbeiters das Engagement seiner Mitarbeiter weiterhin in hohem Maße.⁴

Wie Sie positive Emotionen in Ihrem Unternehmen entwickeln

Ein wichtiger erster Schritt besteht darin, die Rolle von Emotionen in professionellen Interaktionen zu erkennen und zu akzeptieren.

Für Unternehmen:

1. **Berücksichtigen Sie Emotionen, die im Zusammenhang mit den Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter im Unternehmen stehen.** So wie die gewünschten Emotionen im Mittelpunkt eines gut durchdachten Kundenerlebnisses stehen, sollten bei der Mitarbeitererfahrung die Gefühle der Mitarbeiter bei sämtlichen Kontaktpunkten im Unternehmen berücksichtigt werden. Hören Sie sich Feedback genau an und ergreifen Sie entsprechende Maßnahmen.
2. **Konzentrieren Sie sich auf die richtigen Emotionen.** Es ist zwar nett, wenn Ihre Mitarbeiter „Spaß haben“ oder „glücklich“ sind, aber es ist keineswegs die beste Methode zur Steigerung des Engagements.

⁴ Beck, Randall, and Jim Harter. (21. April 2015) „Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement.“ *Gallup.com*. online verfügbar unter: news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx.

3. **Machen Sie Führungskräfte für die Motivation ihrer Mitarbeiter verantwortlich.** Wenn Sie möchten, dass das Mitarbeiterengagement als strategische Priorität angesehen wird, sollten die Bewertungen von Führungskräften widerspiegeln, wie gut diese positive Emotionen bei ihren Mitarbeitern fördern, wie effektiv sie darin sind, die ihnen unterstellten Mitarbeiter zu motivieren und welche Ergebnisse sie erzielt haben.
4. **Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen.** Emotionen zu erkennen, ist die eine Sache, und die künstliche Intelligenz wird zunehmend besser darin. Eine andere Sache ist jedoch, die gewünschten Emotionen auch hervorzurufen, und dies ist immer noch eher Kunst als Wissenschaft. In den meisten Fällen sind es immer noch zwischenmenschliche Interaktionen zwischen realen Menschen, die den größten Einfluss auf die Emotionen der Beteiligten haben. Wenn wir davon ausgehen, dass Führungskräfte auf allen Ebenen die Hauptverantwortung für die Verbesserung des Mitarbeiterengagements tragen, sollten wir diesen entsprechende Schulungen und weitere Unterstützung zur Verfügung stellen.

Für einzelne Führungskräfte:

1. **Achten Sie auf Ihre eigenen Emotionen und deren Einfluss auf Ihre Mitarbeiter.** Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, ein positives Klima in Ihrem Team zu schaffen.
2. **Denken Sie im Vorfeld über die emotionalen Effekte von Veränderungen mit Auswirkungen auf die Mitarbeiter nach.** Bereiten Sie sich auf unterschiedliche Reaktionen vor und planen Sie, wie Sie damit umgehen werden.
3. **Überlegen Sie, wie Sie im Alltag dafür sorgen können, dass sich Ihre Mitarbeiter wertgeschätzt, selbstsicher, verbunden und empowered fühlen.** Bauen Sie dies fest in ihren Alltag als Führungskraft ein.
4. **Holen Sie sich gegebenenfalls Unterstützung.** Die zwischenmenschlichen Fähigkeiten, die Führungskräften bei der Motivation der Mitarbeiter zum Erfolg verhelfen, können erlernt und weiter entwickelt werden.

Organisationen und Führungskräfte, die bei ihren Mitarbeitern ein positives emotionales Kapital aufbauen, stellen eine wertvolle Ressource zur Verfügung, auf die Unternehmen in schwierigen Zeiten zurückgreifen können.

Strategien zur Steigerung des Engagements werden durch den technischen Fortschritt leichter umsetzbar. Hier sollte berücksichtigt werden, dass Emotionen, die Mitarbeiter bei der Arbeit empfinden, sich direkt auf ihre Leistung auswirken und dass menschliche Beziehungen weiterhin einen starken Einfluss auf diese Emotionen haben.

Unser Netzwerk von 290 Franchisenehmern und Partnern in mehr als 90 Ländern hilft Menschen dabei, ihren Einfluss zu steigern und in ihrem jeweiligen Job einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Dale Carnegie Training kann Ihr Unternehmen dabei unterstützen, effektive zwischenmenschliche Fähigkeiten bei Führungskräften und Mitarbeitern zu entwickeln. So ermöglichen wir positive Emotionen, die für ein produktives Arbeitsumfeld notwendig sind und zu höherem Mitarbeiterengagement führen.