

Whitepaper zum Mitarbeiterengagement

Mitarbeitermotivation steigern: Die Rolle des direkten Vorgesetzten

Die Rolle des direkten Vorgesetzten

Beim Wettbewerb um Kunden und Gewinne machen engagierte Mitarbeiter einen großen Unterschied. Mitarbeiter, die sowohl emotional als auch intellektuell engagiert sind, können hohe Leistung bringen, ihren Kunden zu außergewöhnlichen Erlebnissen verhelfen und zum Aufbau einer positiven Unternehmenskultur beitragen. Sie sind weniger schnell bereit, ihren Arbeitgeber für eine geringfügige Gehaltserhöhung zu verlassen, und steigern somit unmittelbar den Gewinn des Unternehmens, weil Mitarbeiterfluktuation und die damit im Zusammenhang stehenden Kosten reduziert werden. Diese und andere Vorteile sind klar belegt und zeigen deutlich: Engagement ist ein strategisches Ziel mit einem unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen.

Trotz der stärkeren Fokussierung auf das Thema fielen unsere Studienergebnisse in Bezug auf das Thema Mitarbeiterengagement relativ schwach aus, obwohl sich die Maßnahmen zu dessen Verbesserung in den Unternehmen intensiviert haben. Eine Studie von Dale Carnegie aus dem Jahr 2018 zum Mitarbeiterengagement zeigt, dass etwa 30 % der US-Beschäftigten *voll engagiert*, weitere 51 % *teilweise engagiert* und die restlichen 19 % *nicht engagiert* sind. Diese Verteilung blieb in den letzten Jahren im Wesentlichen unverändert.¹

Wissenschaftler versuchen weiterhin, das Thema Mitarbeiterengagement in seiner ganzen Komplexität und mit den jeweiligen Herausforderungen zu durchleuchten. Mit der Umsetzung der Ergebnisse jedoch sind Geschäftsführer häufig überfordert. Eine typische Organisation ist ein vielfältiges Mosaik aus Generationen, Persönlichkeiten, kulturellen Hintergründen, Überzeugungen, Stilen, Vorlieben und Ambitionen. Die Entwicklung umfassender Strategien für Mitarbeiterengagement, die über diese Unterschiede hinweg zur Anwendung kommen, ist ein aufwendiges Unterfangen, das häufig teuer, unpraktisch und schwer umsetzbar ist. In vielen Organisationen kann allerdings eine sehr viel intelligentere Strategie zum Einsatz kommen.

Der Wert des unmittelbaren Vorgesetzten

Denken Sie an den besten Chef bzw. die beste Chefin, die Sie jemals hatten. Welches Gefühl hat er oder sie Ihnen bezüglich Ihrer Arbeit vermittelt? Wie hat er es geschafft, dass Sie sich geschätzt, kompetent und anerkannt fühlten? Was haben Sie gelernt und inwiefern haben Sie sich weiterentwickelt, während Sie für diesen Chef gearbeitet haben? Natürlich ist es nichts Neues, dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Motivation und Förderung ihrer Teams spielen. Dennoch ist der unmittelbare Vorgesetzte eines Mitarbeiters, unabhängig von der jeweiligen Managementebene oft die allerwichtigste – und oft viel zu wenig genutzte – Ressource, um das Engagement zu steigern.

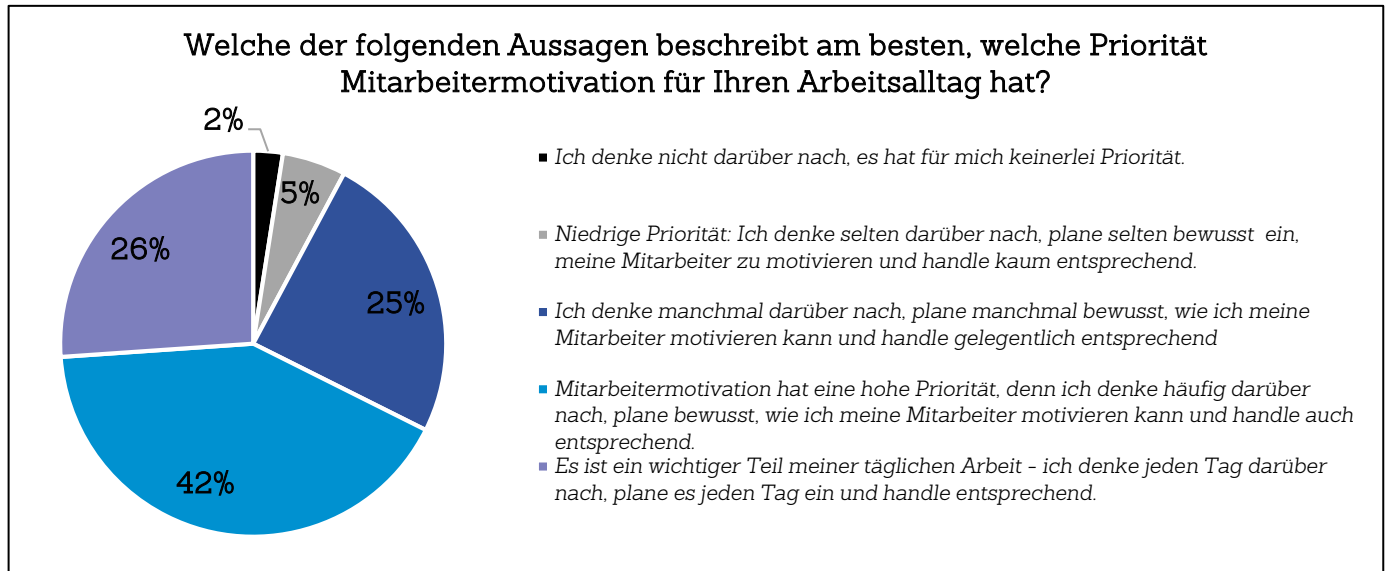
Der unmittelbare Vorgesetzte eines Mitarbeiters erfüllt eine Reihe wichtiger Funktionen. So sind in vielen Unternehmen genau diese Manager verantwortlich für die Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter. Zwar ordnet die Unternehmensführung Ziele von oben an, die Mitarbeiter aber wenden sich hauptsächlich an ihren Vorgesetzten, damit dieser ihnen erklärt, was sie bedeuten und inwiefern sie davon betroffen sein werden. Der unmittelbare Vorgesetzte nimmt die Sorgen der Mitarbeiter auf und reagiert entsprechend, und er sorgt dafür, dass die Stimmen der Mitarbeiter Gehör finden, indem er deren Feedback an die Geschäftsleitung weitergibt. Mitarbeiter wenden sich

Die Qualität der Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und seinem unmittelbaren Vorgesetzten ist möglicherweise der allerwichtigste Einflussfaktor auf das Engagement.

¹ Dale Carnegie Employee Engagement Research 2016-2018

zunächst an ihre unmittelbaren Vorgesetzten, damit er ihnen die für ihre Arbeit notwendigen Ressourcen bereitstellt, Hindernisse beseitigt und ihnen bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten, Netzwerke und Karrieren hilft. All diese Aufgaben und auch alles andere, was Manager tun und sagen – und vor allem *wie sie es sagen* – beeinflussen grundlegend die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit, sich selbst und dem Unternehmen.

Die Qualität der Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und seinem unmittelbaren Vorgesetzten ist möglicherweise der wichtigste Einflussfaktor auf das Engagement überhaupt. Gleichzeitig kommt der Aufbau eben dieser Beziehungen im hektischen Terminkalender eines Managers häufig zu kurz, weil andere Prioritäten Vorrang haben.



Die Grafik auf der rechten Seite veranschaulicht die Antworten von 500 US-Führungskräften,² denen die Frage gestellt wurde, welche Priorität das Motivieren ihrer Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag hat. Was würden Sie sagen - welche Priorität hat Mitarbeitermotivation in Ihrem Arbeitsalltag? Warum?

Einfach ausgedrückt: Obwohl die Mehrheit der Unternehmen angibt, dass die Motivation der Mitarbeiter für sie eine hohe Priorität hat, lassen die Arbeitsbedingungen in den meisten Unternehmen nicht zu, dass Führungskräfte dem Thema die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken und es in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

² Dale Carnegie Employee Engagement Research 2018

Die gute Nachricht ist, dass sich konsequente Anstrengungen auszahlen: 51 % der Mitarbeiter, welche der Aussage, dass ihr Vorgesetzter aktiv daran arbeitet, sie zu motivieren, *voll und ganz zustimmten*, sind voll engagiert. Unsere Studie zeigt auch, dass Führungskräfte, die sich dazu verpflichten, ihre Mitarbeiter zu motivieren, von einem engagierten Team profitieren:

- 93 % der befragten Führungskräfte stimmen zu, dass Mitarbeiter, die voll engagiert sind, bessere Ergebnisse liefern als solche, die nicht voll engagiert sind.
- 86 % stimmen zu, dass ihre Arbeit *einfacher* ist, wenn ihre Mitarbeiter voll engagiert sind.
- 75 % stimmen zu, dass ihre Arbeit weniger stressig ist, wenn ihre Mitarbeiter voll engagiert sind.

Pragmatisches Engagement

Selbstverständlich ist jedes Unternehmen einzigartig und verfügt über eine ebenso einzigartige Unternehmenskultur. Aus unserer Erfahrung bei Dale Carnegie wissen wir jedoch, dass drei Führungskompetenzen wesentlich dazu beitragen, starke und erfolgreiche berufliche Beziehungen aufzubauen, die zu mehr Mitarbeiterengagement führen. Für jede dieser Kompetenzen sind gezielte und bewusste Anstrengungen der Führungskraft notwendig sowie der feste Vorsatz, entsprechende Maßnahmen in die täglichen Aufgaben und Gespräche eines normalen Arbeitsalltags zu integrieren.

Erstens: Bauen Sie als Führungskraft starke Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern auf. Dieser Punkt ist zentral, um das Engagement der Mitarbeiter zu stärken. Um Mitarbeitern zu helfen, sich geschätzt, selbstsicher, empowered und mit dem Unternehmen verbunden zu fühlen, sollte die Führungskraft mit ihrem Verhalten echtes Interesse, Fürsorge und Anteilnahme vermitteln. Hier sind sechs Tipps, wie Sie als Führungskraft die Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern stärken können.

- *Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten* – Richten Sie deren Ziele an den Zielen Ihrer Organisation oder Abteilung aus und bieten Sie ihnen aktive Unterstützung und Förderung an.
- *Seien Sie Coach und Mentor für Ihre Mitarbeiter* – Seien Sie ein echtes Vorbild in Bezug auf positives und angemessenes Verhalten und stehen Sie zum richtigen Zeitpunkt für Coaching und Beratung zur Verfügung.
- *Helpen Sie Ihren Mitarbeitern beim Aufbau von Netzwerken* – Stellen Sie die Mitarbeiter anderen Personen im Business vor, erhöhen Sie ihre Sichtbarkeit, zeigen Sie ihnen, wie sie Netzwerke zu anderen aufbauen und nutzen Sie jede sich bietende Gelegenheit, um Kontakte zu knüpfen.
- *Beseitigen Sie Hindernisse und stellen Sie Ressourcen bereit* – Unterstützen Sie die vereinbarten Karriereziele, helfen Sie dabei, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und verhelfen Sie Ihren Mitarbeitern zum Erfolg.
- *Erwarten Sie Höchstleistungen* – Vermitteln Sie hohe Erwartungen und messen und belohnen Sie Anstrengungen von Mitarbeitern, die Ihre Erwartungen sogar noch übertreffen konnten.
- *Zeigen Sie, dass Sie an Ihren Mitarbeitern interessiert sind* – Entwickeln Sie ein aufrichtiges Interesse an Ihren Mitarbeitern und zeigen Sie, dass deren Gesundheit und Wohlbefinden Ihnen wichtig sind.

Zweitens: Führen Sie regelmäßig Gespräche mit jedem Ihrer Teammitglieder zum Thema Engagement. Der Zweck dieser fokussierten, aber eher informellen Gespräche besteht darin, jeden Mitarbeiter besser kennenzulernen, unter anderem auch seine Wünsche, Vorlieben, Talente und Sorgen. Die meisten Mitarbeiter legen Wert darauf, dass ihr unmittelbarer Vorgesetzter sich für sie als Person interessiert und Rücksicht auf ihr Leben außerhalb der Arbeit nimmt. Individuelle Karriereziele variieren, und Menschen lassen sich durch unterschiedliche Dinge motivieren. Ein Alleinerziehender legt vermutlich Wert auf Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit, während ein ehrgeiziger, frischgebackener Hochschulabsolvent sich wahrscheinlich eher auf neue Erfahrungen und Aufstiegsmöglichkeiten konzentriert. Clevere Führungskräfte führen jeden Mitarbeiter auf eine Art und Weise, die diesen Unterschieden Rechnung trägt und die individuelle Persönlichkeit des Mitarbeiters respektiert. Folgende Fragen können Führungskräften zusammen mit guten Zuhörfähigkeiten helfen, ein gutes Gespräch über Engagement zu beginnen:

1. Was können Sie Ihrer Meinung nach besonders gut?
2. Wofür haben Sie persönlich und beruflich eine Leidenschaft?
3. Welche aktuellen Herausforderungen könnten sich auf Ihre Leistung auswirken?
4. Welche Dinge haben Sie in letzter Zeit geschafft, auf die Sie besonders stolz sind?
5. Was würde bei Ihnen zu einer höheren Zufriedenheit im Beruf führen?
6. Was motiviert Sie und wie möchten Sie belohnt werden?

Drittens: Geben Sie jedem Mitarbeiter individuelle Anerkennung, um sein Selbstvertrauen zu stärken und ihm das Gefühl zu geben, stolz auf seine Arbeit sein zu können. Die Mitarbeiter spüren, dass sie wertvoll für das Unternehmen sind, wenn sie Feedback von ihrem direkten Vorgesetzten erhalten. Jede Führungskraft sollte täglich das Engagement der Mitarbeiter durch aufrichtige Wertschätzung steigern. Jeder Mensch möchte sich geschätzt und anerkannt fühlen. Eine häufige, individuelle und bedeutungsvolle Anerkennung ist zentral für das Engagement der Mitarbeiter. Führungskräfte sollten lernen und üben, Wertschätzung effektiv auszudrücken.

Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter als wertvolle Menschen mit Fähigkeiten statt als Menschen mit wertvollen Fähigkeiten.

Folgende Punkte können Ihnen helfen, Ihren Mitarbeitern individuelle, bedeutsame Anerkennung zu geben:

- **Lob:** Seien Sie aufrichtig. Lob sollte auf beobachtbarem Verhalten, Werten, Errungenschaften, Erfolgen, Qualitäten, Eigenschaften usw. basieren.
- **Beispiel:** Geben Sie ein konkretes Beispiel für das, was Sie loben.
- **Kontext:** Erklären Sie, wie dieses Verhalten oder diese Eigenschaft Ihnen, dem Team, dem Unternehmen, dem Projekt oder dem Kunden geholfen hat.
- **Verstärkung:** Runden Sie Ihr Lob mit einer abschließenden positiven Aussage und/oder einem Vorschlag ab, wie der Mitarbeiter das Verhalten oder die Eigenschaft in Zukunft noch besser einsetzen kann.

Zusammenfassung

Die wichtigsten Faktoren für Mitarbeiterengagement, die in der Verantwortung von Führungskräften liegen, hängen stark von zwischenmenschlichen Fähigkeiten ab, mit denen wir Vertrauen aufbauen, ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem die Mitarbeiter sich sicher fühlen, ihnen unseren Respekt zeigen und aufrichtige Wertschätzung vermitteln. Diese Fähigkeiten sind keineswegs selbstverständlich. Viele Führungskräfte verpassen trotz bester Absichten die Chance, ihre Mitarbeiter zu motivieren, da ihnen entweder die organisatorische Unterstützung, das Selbstvertrauen, das Wissen oder die Fähigkeiten fehlen, dies effektiv zu tun. Trainings, in denen die Anwendung von Empfehlungen für zwischenmenschliche Beziehungen eingeübt werden, können Führungskräften dabei helfen, ihrer Verantwortung beim Aufbau sowie der Aufrechterhaltung des Engagements der Mitarbeiter nachzukommen. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Mitarbeiter, die Führungskräfte selbst und das gesamte Unternehmen aus.