

Whitepaper

# **Selbstbestimmte Mitarbeiter:** Management und Bindung am neuen, hybriden Arbeitsplatz

Die Umfrage zum Mitarbeiterengagement 2022

## Beim Streben nach Mitarbeiterengagement legen Untersuchungen nahe, dass eine flexible, auf den Menschen ausgerichtete Führung notwendig ist, um die sich ändernden Werte der heutigen Arbeitnehmer widerzuspiegeln.

Der Anstieg der Fernarbeit hat die Prioritäten der Mitarbeiter verschoben, da sie sich mehr auf Flexibilität, Autonomie, persönliche Bedürfnisse und eine Work-Life-Balance konzentrieren. In diesem Umfeld stellen Arbeitgeber, die Wert auf eine hoch engagierte Belegschaft legen, fest, dass sie ihre Prioritäten ebenfalls anpassen müssen. Es ist verlockend, die Pandemie als die Ursache dieser Veränderungen und der Welle an arbeitnehmerseitigen Kündigungen zu sehen.

Und es ist wahr, als eine große Anzahl von Menschen plötzlich von zu Hause aus arbeiten durfte oder musste, wurde diese auf viele neue Arten bestärkt.

Menschen zu stärken und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Fähigkeiten zu verbessern und ihre Aufgaben zu kontrollieren, ist schon seit langem ein wichtiger Faktor bei der Schaffung einer erfolgreichen Unternehmenskultur zufriedener, fleißiger Mitarbeiter. Mitarbeiter möchten heute mehr denn je zielgerichtet arbeiten und sehen, wie sich ihre Beiträge auf die Wirkung ihres Unternehmens in der Welt auswirken. In dieser neuen Ära benötigt der selbstbestimmte Mitarbeiter ein flexibles Arbeitsmodell und wertebasierte Leistungen, außerdem werden neue Erwartungen an seine Führungskräfte gestellt. Wenn der Arbeitgeber diese nicht anbietet, sind Mitarbeiter bereit, sie woanders zu finden.

*„Wir nähren die Körper unserer Kinder und Freunde und Mitarbeiter, aber wie selten nähren wir ihr Selbstwertgefühl? Wir versorgen sie mit Roastbeef und Kartoffeln, um Energie aufzubauen, aber wir versäumen es, ihnen freundliche Worte der Wertschätzung zu geben, die ihnen jahrelang wie die Musik der Morgensterne in Erinnerung bleiben würden“*

– Dale Carnegie

Laut Gallup-Studien erreichte das Mitarbeiterengagement 2019 vor dem Ausbruch der Pandemie seinen Höhepunkt. Zu den Faktoren, die dazu beitrugen, gehörten Lern- und Entwicklungsprogramme, die von der Geschäftsleitung initiiert wurden, sowie ein Fokus auf den Aufbau lokaler Teams, die Schulung von Teamleitern und verstärkte Bemühungen, um Transparenz in der Unternehmenskommunikation nachzuweisen. In den Jahren 2020 und 2021 kamen dann die Schlagzeilen über die Welle an arbeitnehmerseitigen Kündigungen (im Englischen „the Great Resignation“ genannt). Unternehmen hatten mit sinkenden Mitarbeiterbindungsraten zu kämpfen, immer mehr Mitarbeiter wurden aktiv arbeitssuchend und zusätzlich kämpften Unternehmen mit den Herausforderungen von Remote-Arbeitsverhältnissen.

Die Mitarbeiter, die während der Pandemie aus der Ferne arbeiteten, fühlten sich bestärkt, sich mehr auf ihre menschlichen Bedürfnisse zu konzentrieren, was sie oft zu anderen Jobs führte. Die Bindung von Mitarbeitern in einem angespannten Arbeitsmarkt wurde für Unternehmen jeder Größe zu einer großen Herausforderung. Laut einer [Gallup-Umfrage aus dem Jahr 2021](#) ist der Prozentsatz der beschäftigten Mitarbeiter (sowohl Voll- als auch Teilzeitbeschäftigte) in den USA im vergangenen Jahr zum ersten Mal seit mehr als einem Jahrzehnt zurückgegangen. Während sich 34 Prozent als engagiert bezeichneten, gaben 16 Prozent an, sich aktiv von ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsplatz distanziert zu haben.

Um sich erfolgreich in der heutigen Umgebung der Mitarbeiter zurechtzufinden, müssen Unternehmen noch mehr Wert darauf legen, Engagement aufzubauen, vertrauensvolle Teams zu bilden, Mitarbeiterinitiativen zu unterstützen und die Work-Life-Balance zu schützen. Wie können Arbeitgeber die dreifache Herausforderung meistern, eine Kultur der Selbstbestimmung zu unterstützen, die Mitarbeiter zu behalten, die sie brauchen, und neue Talente anzuziehen?

Um Antworten darauf zu finden, untersuchte Dale Carnegie & Associates Emotionen am Arbeitsplatz und ihren Zusammenhang mit dem Engagement der Mitarbeiter und vertiefte sich in eine Arbeitsplatzkultur, die heute Werte und menschliche Bedürfnisse sowie Arbeitsprioritäten in Einklang bringt. Wir wollten herausfinden, wie sich das Mitarbeiterengagement auf ihre Bindungen auswirkt, und die Möglichkeiten aufdecken, die Führungskräfte haben, um nicht-monetären Wert zu schaffen, der Mitarbeiter anzieht und begeistert.

Die globale Studie wurde im Mai und Juni 2022 durch eine aggregierte und anonymisierte Online-Umfrage durchgeführt, in der die Antworten von mehr als 6.500 Vollzeitbeschäftigten in 20 Ländern analysiert wurden.

Unsere Analyse ergab, dass sich engagierte Mitarbeiter größtenteils zuversichtlich, hoffnungsvoll und sicher fühlen, so weit, dass fast 70 Prozent der Befragten angaben, mit ihrem Unternehmen, ihrem unmittelbaren Vorgesetzten und ihrer aktuellen Stelle zufrieden zu sein. Warum verlassen dann so viele Arbeitnehmer ihre Organisationen? Unsere Umfrage zeigt, dass Arbeitnehmer Arbeitsplatzkulturen ablehnen, die sie als gleichgültig gegenüber ihren Bedürfnissen empfinden und sie nicht sinnvoll in ihre Arbeit einbeziehen.

Vertrauen ist die Emotion, die engagierte Mitarbeiter am meisten schätzen. Sie wollen sich sicher und hoffnungsvoll in Bezug auf ihr Unternehmen fühlen und sicher sein, dass sie Teil des Unternehmenserfolgs sind. Die Aufrechterhaltung einer Atmosphäre, die dieses Engagement fördert, erfordert sowohl Leistungsbereitschaft als auch Kreativität.

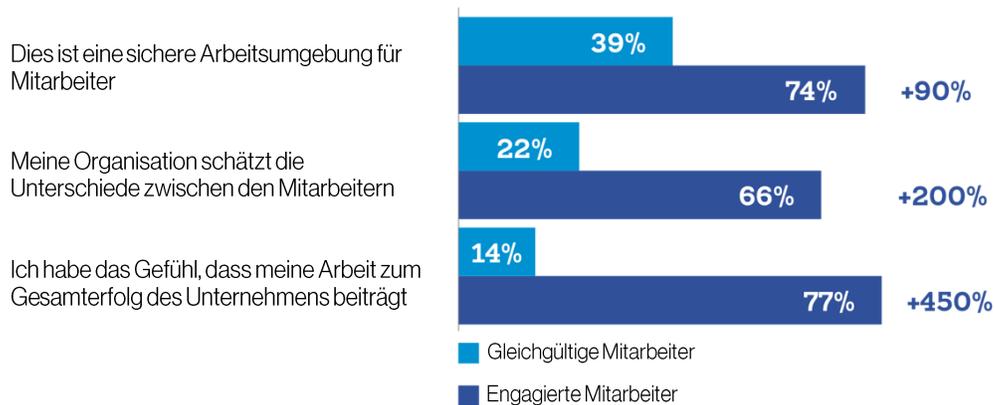
Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen eindeutig, dass Arbeitgeber den Wert am Arbeitsplatz neu definieren müssen, indem sie sich sowohl auf organisatorische als auch auf emotionale Faktoren konzentrieren, die auf die Bedürfnisse der heutigen selbstbestimmten Mitarbeiter eingehen.

„Nur 56 Prozent der Mitarbeiter glauben, dass sich die Führungskräfte ihres Unternehmens um ihr Wohlbefinden kümmern“

-Deloitte, 2022

- (1) **Organisatorische Faktoren** umfassen die Beziehung zu einem direkten Vorgesetzten, den Glauben an die leitende Geschäftsführung und den Stolz, für das Unternehmen zu arbeiten. Unsere Analyse ergab, dass 29 Prozent der Mitarbeiter der leitenden Geschäftsführung vertrauen, 26 Prozent die Beziehung zu ihrem direkten Vorgesetzten schätzen und 33 Prozent an den Zweck und die Richtung der Organisation glauben. Wenn sich ein Arbeitgeber auf die Verbesserung dieser drei organisatorischen Faktoren konzentriert, kann er eine deutliche Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Engagements feststellen.
- (2) **Emotionale Faktoren** umfassen das Verständnis ihres Wertes als Mitarbeiter, die Erfahrung einer psychologisch sicheren Arbeitsplatzkultur und das Gefühl, dass sie zum Auftrag und Erfolg des Unternehmens beitragen. Unsere Analyse legt nahe, dass eine wichtige Strategie zur Verbesserung des Mitarbeiterengagements darin besteht, Praktiken zu implementieren, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich positiv mit ihrer Organisation und ihren Führungskräften zu verbinden.

## Einfluss emotionaler Faktoren



Quelle: Dale Carnegie & Associates

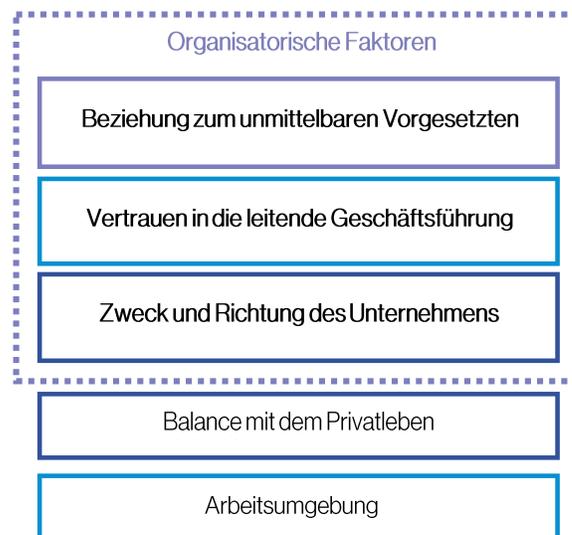
Die Einführung von Praktiken, die diese Faktoren beeinflussen, bringt sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber Vorteile. Mitarbeiter machen sich dadurch entscheidende Gefühle von Eigenverantwortung und Selbstbestimmung zu Nutze. Ähnlich wie zufriedene Mitarbeiter bleiben sie eher im Unternehmen beschäftigt. Sie werden in kürzerer Zeit bessere Arbeit leisten, dazu beitragen, die Kosten und Belastungen durch Fluktuation zu reduzieren, und zu lautstarken Fürsprechern und Botschaftern ihrer Arbeitgeber werden.

Basierend auf unseren Erkenntnissen werden hier nun die wesentlichen Schritte zu einem erfolgreichen Engagement in einer Atmosphäre der Selbstbestimmung der Mitarbeiter gezeigt.

## Persönliches Engagement: Wie es aussieht, was es erfordert

**Erfahrene Führungskräfte legen Strategien fest, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren.** Diese Bedürfnisse können flexible Arbeitsumgebungen, kontinuierliche Kompetenzentwicklung und eine Kultur der Transparenz und psychologischen Sicherheit umfassen. Engagement war früher eine Top-Down-Initiative, aber das ist in der heutigen Ära der selbstbestimmten Mitarbeiter anders. Führungskräfte müssen nicht nur die Produktivität und das Endergebnis im Auge behalten, sondern auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur in Einklang bringen. Es ist von entscheidender Bedeutung sicherzustellen, dass Mitarbeiter, wenn sie herausgefordert werden, Höchstleistungen zu erbringen, dafür bestens gerüstet sind und ihren Teil zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen.

**Führungskräfte müssen die Probleme verstehen, mit denen Mitarbeiter konfrontiert sind.** Führungskräfte unterschätzen die persönlichen Herausforderungen, mit denen Mitarbeiter in Bezug auf das Wohlbefinden konfrontiert sind, erheblich – zumindest sehen ihre Mitarbeiter das so. Eine [aktuelle Studie von Deloitte](#) zur Rolle der Führungsebene für das Wohlbefinden entdeckte eine auffällige Kommunikationslücke zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern. Beide sind bereit, auf die Förderung ihrer Karriere zu verzichten, um ihr Wohlbefinden zu verbessern. Doch „nur 56 Prozent der Mitarbeiter glauben, dass sich die Führungskräfte ihrer Organisation um ihr Wohlergehen kümmern, während 91 Prozent der Führungsebene glauben, dass es ihren Mitarbeiter wichtig ist“, obwohl „68 Prozent der Mitarbeiter und 81 Prozent der Führungsebene sagen, dass es wichtiger ist, ihr Wohlbefinden zu verbessern, als ihre Karriere voranzutreiben.“



Quelle: DCT Engagement Research 2022

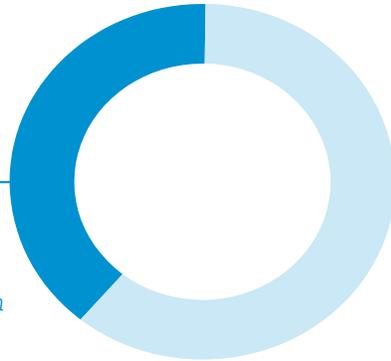
**Unmittelbare Vorgesetzte haben einen enormen Einfluss und brauchen Werkzeuge, um ihre Arbeit gut zu machen.** Unsere Analyse ergab, dass 38 Prozent der Mitarbeiter Vertrauen in ihren unmittelbaren Vorgesetzten haben. Dennoch ist der unmittelbare Vorgesetzte eines Mitarbeiters, unabhängig von der jeweiligen Managementebene oft die allerwichtigste – und oft viel zu wenig genutzte – Ressource, um sein Engagement zu steigern. Es ist etwas dran an dem Sprichwort, dass Menschen nicht ihren Arbeitsplatz, sondern ihren Chef verlassen. Unmittelbare Vorgesetzte brauchen Hilfe beim Übergang zu effektiveren und engagierteren Führungskräften, die sich auf die wesentlichen Fähigkeiten, die für den Aufbau starker, einfallreicher Teams erforderlich sind, konzentrieren. Zu den wichtigen Aufgaben des unmittelbaren Vorgesetzten gehören die Kontrolle des Informationsflusses, die Kommunikation der Teamziele und deren Bedeutung sowie die Manifestation von Fähigkeiten, die Motivation und Vertrauen schaffen.

**Unmittelbare Vorgesetzte spielen eine große Rolle für das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter.** Wir haben gesehen, dass engagierte Mitarbeiter ihren emotionalen Anliegen Priorität einräumen möchten. Hier kann ein einfühlsamer und integrativer Vorgesetzter entscheidend dafür sein, ob sich ein Mitarbeiter wertgeschätzt fühlt. Vorgesetzte setzen nicht nur Ziele, sondern erklären auch, was sie für jeden Einzelnen bedeuten. Sie gehen auf Probleme ein, hören sich Bedenken an und geben Feedback an die Geschäftsleitung weiter. Sie führen Mitarbeiter durch Veränderungen, erleichtern Teamarbeit und Zusammenarbeit und unterstützen den Bedarf der Mitarbeiter an beruflicher und persönlicher Weiterentwicklung. Im Gegenzug sind ihre engagierten Mitarbeiter eher bereit, mehr zu leisten.

# 39 %

sehen eine Chance für die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten

Dale Carnegie 2022 Umfrage zum Mitarbeiterengagement



**Schulungs-/Lernmöglichkeiten helfen Mitarbeitern zu wachsen.** 39 Prozent der von uns befragten Mitarbeiter sehen eine Chance für die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten. Die Erweiterung der eigenen beruflichen Fähigkeiten ist Teil des Mitarbeiterengagement-Bildes in einem ermächtigten Umfeld. Wenn Einzelpersonen auf der Suche nach einem neuen Job oder nach größerer Zufriedenheit in einer aktuellen Position sind, sehen die Mitarbeiter die Schulung von Fähigkeiten und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung als äußerst wichtig an. Während der Pandemie haben viele Arbeitgeber bei weitem nicht dafür gesorgt, dass sich die Mitarbeiter in diesen wichtigen Bereichen produktiv und wertgeschätzt fühlen. Die Teams drückten ihre Unzufriedenheit und negative Gefühle gegenüber der leitenden Geschäftsführung aus, wenn sie einen Mangel an Teambuilding-Möglichkeiten und Ressourcen für das Wohlbefinden wahrnahmen. Sie schätzten aber den effektiven Umgang mit Tools für die Flexibilität bei der Arbeit von zu Hause aus, die jedoch nicht auf den Mangel an Ausbildungsmöglichkeiten eingingen.

**Personalisiertes Training und kontinuierliches Lernen sind am besten.** Selbstbestimmte Mitarbeiter schätzen Schulungen, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse angepasst sind, denn Schulungen sind keine Einheitsinitiative. „Upskilling“-Möglichkeiten können ein wirksames Werkzeug für Mitarbeiterbindung sein. Ein [Amazon-Bericht](#) aus dem Jahr 2021 stellte fest, dass die Mehrheit der Arbeitnehmer sehr oder äußerst an Schulungen interessiert war, um ihre beruflichen Fähigkeiten zu verbessern. Kontinuierliches Lernen befasst sich auch mit der Qualifikationslücke. Laut einer [McKinsey-Studie aus dem Jahr 2021](#) werden schätzungsweise 17 Millionen US-Beschäftigte neue Fähigkeiten erlernen und in neue Berufe wechseln müssen, um bis 2023 beschäftigt zu bleiben.

## Wie sich Flexibilität im Arbeitsumfeld auf das Engagement auswirkt

**Bezahlung und Sozialleistungen sind wichtig – aber auch das Arbeitsumfeld.** Unsere Studienergebnisse zeigen, dass die Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort während der Pandemie einen bemerkenswert positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeitnehmer von ihrem Arbeitgeber hatte. Etwa 25 Prozent suchten bereits nach einem flexibleren Arbeitsumfeld. Nach Lohn und Zusatzleistungen gehören flexible Arbeitsumgebungen zu den wichtigsten Faktoren der Arbeitszufriedenheit für aktuelle Mitarbeiter oder diejenigen, die eine neue Stelle suchen. Bessere Sozialleistungen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten folgen an zweiter Stelle, zusammen mit Möglichkeiten für finanzielles Wachstum, einem flexiblen Arbeitsumfeld und dem Job selbst.

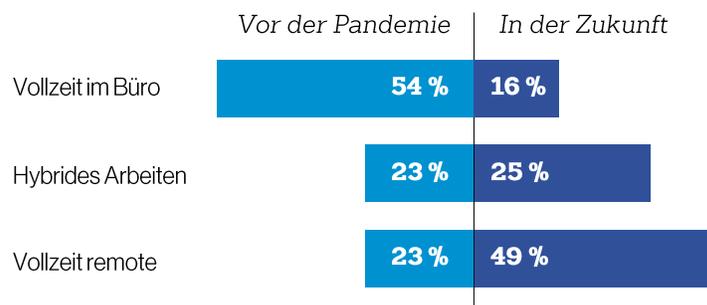
**Selbstbestimmung zu Hause oder am Arbeitsplatz verstehen.** Im Wesentlichen möchten Mitarbeiter, dass Tools effizient sind, wenn sie remote oder am Arbeitsplatz arbeiten. 39 Prozent gaben an, dass sie sich am Arbeitsplatz produktiver fühlen und Mitarbeiter ein Erlebnis wünschen, das nicht virtuell nachgestellt werden kann. Sie hassen das Pendeln, aber viele vermissen die soziale Interaktion am Arbeitsplatz. Dennoch arbeiten viele gerne zu Hause und wollen dort bleiben. Unsere Studie hat gezeigt, dass sich 31 Prozent zu Hause effizienter fühlen. Soziale Interaktion kann ein Schlüsselfaktor für das Engagement für diejenigen sein, die in einem sozialen Arbeitsumfeld bleiben möchten. Diese Datenpunkte waren je nach Region sehr unterschiedlich: Während sich US-amerikanische und kanadische Mitarbeiter zu Hause produktiver fühlen, bezeichnen Mitarbeiter außerhalb der USA und Kanadas den Arbeitsplatz als den Ort, an dem sie effizienter sind.

Effizient zu sein ist ein entscheidender Faktor für Produktivität, daher ist das Angebot von Flexibilität ein Schlüsselfaktor nicht nur für produktivere, sondern auch für zufriedene und engagierte Mitarbeiter.

**Arbeitgeber müssen die richtige Balance finden.** Was sagen unsere Forschungsergebnisse darüber, wie man das bewältigt? Während der Pandemie waren flexible Arbeitsbedingungen ein Schlüsselfaktor nicht nur für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, sondern auch für die Arbeit, die sie bei der Suche nach neuen Positionen erstrebten. Viele Organisationen haben erkannt, dass die Wahrnehmung dessen, was einen guten Arbeitsplatz ausmacht, nicht mehr an den geografischen Standort gebunden ist. Mitarbeiter schätzen Freiheit und Flexibilität.

Großteil der Mitarbeiter äußert eine starke Präferenz für Remote- oder Hybridarbeit. Vor der Pandemie arbeiteten 45 Prozent der Befragten Vollzeit in Büros, aber jetzt bevorzugen nur noch 15 Prozent diese Umgebung. Fast 31 Prozent bevorzugen ein hybrides Arbeitsumfeld und 43 Prozent wünschen sich eine Vollzeit-Fernarbeit. Aus diesem Grund finden zukunftsorientierte Arbeitgeber Erfolg bei der Umsetzung langfristiger hybrider Arbeitsvereinbarungen, bei denen die Arbeitnehmer die Zeit zwischen Wohnort und Arbeitsplatz aufteilen.

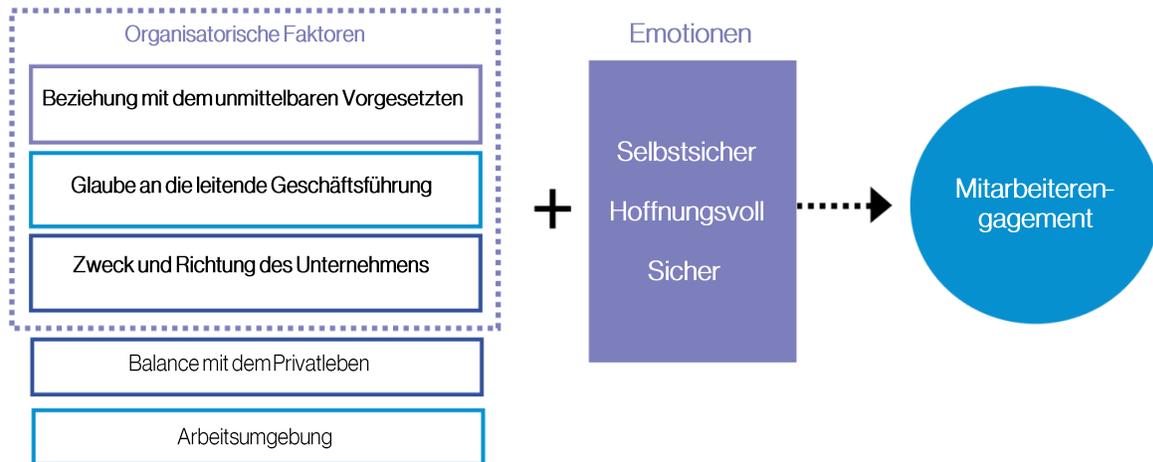
### Bevorzugter Arbeitsort



Quelle: Dale Carnegie & Associates

## Verbinden Sie sich mit Mitarbeitern – und halten Sie sie

Ein Unternehmen hat ein erfolgreiches Mitarbeiterengagement-Programm, wenn seine Schlüsselfaktoren auf folgende Weise emotional mit seiner Belegschaft verbunden sind:



Quelle: DCT Engagement Research 2022

### Selbtsicher:

Mitarbeiter sind auf Erfolg eingestellt, haben die Unterstützung ihrer Führungskraft und verstehen, dass ihre Arbeit zum Erfolg der Organisation beiträgt.

### Sicher:

Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass ihre Kultur psychologisch sicher ist, dass die Vielfalt unter den Mitarbeitern begrüßt wird und dass die Unternehmensleiter sie auf dem Weg zum Erfolg unterstützen.

### Hoffnungsvoll:

Die Mitarbeiter werden ermutigt, sich weiterzuentwickeln, neue Fähigkeiten zu entwickeln und haben die Möglichkeit, sich im Unternehmen persönlich und beruflich weiterzuentwickeln.

Die Fokus auf diese drei Schlüsselfaktoren festigt eine emotionale Bindung zu den Mitarbeitern. Sie können sich nun ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg sicher sein. Mitarbeiter werden selbstbestimmt, 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.

Fehlt diese emotionale Verbindung, wird sich das Unternehmen mit unmotivierten Mitarbeitern konfrontiert sehen, die wahrscheinlich woanders nach Jobs suchen. Die meisten Mitarbeiter arbeiten immer noch für dieselbe Organisation, in der sie vor der Pandemie beschäftigt waren. Aber diejenigen, die freiwillig einen neuen Job gefunden haben, wollten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie ein höheres Gehalt oder eine Beförderung. [Der Microsoft 2022 Work Trend Index](#) bestätigt dies tendenziell und stellt fest, dass 43 Prozent der Belegschaft erwägen, Ihren Job

im kommenden Jahr wegen nicht tragfähiger Arbeitsbelastung zu verlassen. Eine [Pew Research-Studie](#) stellt ähnliche Trends fest, wobei 45 Prozent mangelnde zeitliche Flexibilität als Kündigungsgrund angeben. Fast die Hälfte nannte Kinderbetreuungsprobleme als einen wichtigen Faktor (48 Prozent derjenigen mit einem Kind unter 18 Jahren im Haushalt).

Wie bereits erwähnt, kann ein unmittelbarer Vorgesetzter eine entscheidende Rolle bei der Bereitstellung emotionaler Unterstützung spielen, damit sich die Mitarbeiter nicht nur unterstützt fühlen, sondern auch motiviert zu bleiben und hart zu arbeiten. Besonders schwierig gestaltete sich dies für viele Führungskräfte, die sich gemeinsam mit ihren Mitarbeitern den Herausforderungen der Pandemie stellen mussten. Empathie und Kameradschaft können einen großen Beitrag dazu leisten, dass Menschen das Gefühl haben, dass sie ihr Leben insgesamt im Gleichgewicht halten.

## Mitarbeiterbindung statt Kündigungswelle

*„Stellen Sie sich auf die Ideen und Wünsche Ihres Gegenübers ein.“*

– Dale Carnegie

Die Welle an arbeitnehmerseitigen Kündigungen hat von den Organisationen einen kostspieligen Tribut gefordert, da der Austausch von Mitarbeitern teuer ist. Laut einer Studie der Society for Human Resource Management, die im Wellness-Blog Enrich zitiert wird, kann der Wert eines Mitarbeiters zwischen 50 und 200 Prozent des Gehalts dieses Mitarbeiters betragen. Für einen Mitarbeiter, der 60.000 US-Dollar pro Jahr verdient, bedeutet das potenziell 30.000 USD oder mehr an Rekrutierungs- und Schulungskosten. Unabhängig von der tatsächlichen Fluktuationsrate wirken sich Mitarbeiterabgänge erheblich auf das Unternehmensergebnis sowie auf das Mitarbeiterengagement aus. Umso wichtiger ist es für die leitende Geschäftsführung, sich darauf zu konzentrieren, dass sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und produktiv fühlen.

Flexibilität ist ein wichtiger Mitarbeiterwert in unserer Welt nach der Pandemie. Die meisten Unternehmen haben flexible Work-from-Home-Modelle eingeführt, und ihre Mitarbeiter bevorzugen dies eindeutig. Eine [Studie der Harvard Business Review aus dem Jahr 2021](#) stellte fest, dass 76 Prozent der Arbeitnehmer glauben, dass es Mitarbeitern möglich sein sollte, ihrem Lebensstil (Familie und persönliche Interessen) Vorrang über die Entfernung zur Arbeit zu geben, in dem Maße, in dem sie bereit sind, eine geringere Vergütung zu akzeptieren. Ebenso würden 65 Prozent der Arbeitnehmer es vorziehen, die Fernarbeit fortzusetzen, anstatt ins Büro zurückzukehren. Ein ähnlicher Prozentsatz der Befragten wäre sogar bereit, eine 50-prozentige Gehaltskürzung in Kauf zu nehmen, wenn sie weiterhin von zu Hause aus arbeiten könnten.

Ein weiterer Faktor, den es zu beachten gilt: engagierte und zufriedene Mitarbeiter sind ein wesentliches und wertvolles Unternehmensgut. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass Mitarbeiter, die sich geschätzt fühlen, fleißig sind und bei Bedarf mit fast dreimal höherer Wahrscheinlichkeit Überstunden leisten und sich aktiv für ihr Unternehmen einsetzen, indem sie es Freunden weiterempfehlen. Mehr als 75 Prozent raten anderen, mit ihrem Arbeitgeber Geschäfte zu machen. Und wie zu erwarten, bleiben sie eher länger in ihrem Job als unzufriedene Mitarbeiter.

## Fazit: Führung, um Engagement voranzutreiben und zu fördern

Starke Führung und engagierte Mitarbeiter gehören zusammen – aber unsere Forschung zeigt, dass emotionale Verbindung wichtig ist. Leidenschaftliche, empathische Vorgesetzte können Talente gewinnen und halten, indem sie Folgendes tun:

1. Führungskräfte müssen menschenzentrierte Systeme und Strukturen einführen, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet sind, wie z. B. flexible Arbeit, kontinuierliche Kompetenzentwicklung und eine Kultur der Transparenz und emotionalen Unterstützung.
2. Unmittelbare Vorgesetzte benötigen Zugang zu Tools und Unterstützung, um ihre Arbeit gut zu erledigen und starke, kooperative Teams aufzubauen.
3. Führungskräfte müssen ein flexibles Arbeitsumfeld unterstützen, damit sich die Mitarbeiter produktiv und engagiert fühlen, ob am Arbeitsplatz oder aus der Ferne.
4. Unternehmen sollten der kontinuierlichen Schulung und Lernentwicklung Priorität einräumen, indem sie in die Entwicklung von Fähigkeiten und eine stärker personalisierte Schulung investieren, damit die Mitarbeiter das Gefühl haben, sich immer weiterzuentwickeln.

Ja, Mitarbeiter sind selbstbestimmt, aber sie zeigen auch Loyalität gegenüber Arbeitgebern, die ihnen das Gefühl geben, geschätzt zu werden. Führungskräfte müssen die menschlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmer ebenso berücksichtigen wie die Bedürfnisse der Organisation. Flexibilität und Einfühlungsvermögen tragen wesentlich dazu bei, Mitarbeiter, und die Organisationen, für die sie arbeiten, auf sinnvollen langfristigen Erfolg vorzubereiten.

Um Möglichkeiten zum Aufbau von Mitarbeiterqualifikationen, Führungsschulungen für engagierte Manager und Lösungen für Mitarbeiterengagement in Unternehmen zu erkunden, besuchen Sie [DaleCarnegie.com](https://www.dalecarnegie.com)

## Über den Autor

### Joe Hart, Präsident und CEO, Dale Carnegie

Seit seiner Ernennung zum CEO von Dale Carnegie im Jahr 2015 leitet Joe die Bemühungen, die Tausenden von Organisationen und Millionen von Einzelpersonen geholfen haben, das Ruder in die Hand zu nehmen – in ihrem Unternehmen, ihrer Karriere, ihrer Zukunft.

Joe begann seine Karriere als praktizierender Anwalt bei zwei bekannten Kanzleien, wo er sich auf vertragsbezogene Rechtsstreitigkeiten konzentrierte. 1998 kam er zu The Taubman Company, einem Entwickler regionaler Einkaufszentren, und wurde Entwicklungsleiter. Im Jahr 2000 folgte er einem Traum und gründete ein Venture- und Angel-unterstütztes E-Learning-Unternehmen namens InfoAlly. Im Jahr 2005 verkaufte Joe InfoAlly und wurde später Mitbegründer und Präsident von AssetHealth.

Weitere Informationen zum Autor finden Sie hier: [Joe Hart](#)

## Über Dale Carnegie

Dale Carnegie ist eine globale Schulungs- und Entwicklungsorganisation, die sich auf Schulungslösungen für Führung, Kommunikation, zwischenmenschliche Beziehungen und Vertrieb spezialisiert hat. Seit der Gründung der Organisation im Jahr 1912 haben weltweit mehr als 9 Millionen Menschen eine Dale Carnegie-Schulung absolviert. Durch Franchiseunternehmen in 82 Ländern und in allen 50 Bundesstaaten wird Dale Carnegie-Training live online und persönlich in über 32 Sprachen angeboten. Dale Carnegie hat sich zum Ziel gesetzt, Organisationen zu befähigen, begeisterte und engagierte Mitarbeiter heranzubilden, indem es Zuversicht, eine positive Einstellung und produktive, vertrauensbasierte Beziehungen fördert.

Für weitere Informationen besuchen Sie [DaleCarnegie.com](https://www.dalecarnegie.com)