Über die Massstäbe des Engagements hinaus:

Wie können Leiter von Organisationen eine Kultur aufbauen, die ein hohes Maß an Engagement ermöglicht?

Verfasst von

William J. Rothwell, Ph.D., SPHR
The Pennsylvania State University
University Park, PA

Was ist Mitarbeiterengagement, und warum sollten sich Führungskräfte dafür interessieren? Was sagt uns die Forschung darüber? Wie fördern Organisationen Engagement? Wie kann eine Organisation seine Perspektive über das Rekrutieren einzelner Arbeitnehmer hinaus erweitern und eine Unternehmenskultur mit einem sozialen Zusammenhalt schaffen, der sich Personen voll und ganz verpflichtet fühlen? Dieses „Whitepaper" von Dale Carnegie® befasst sich mit diesen wichtigen Fragen.

DALE CARNEGIE® TRAINING

Copyright © 2008
Dale Carnegie & Associates Inc.,
290 Motor Parkway
Hauppauge, NY 11788

Alle Rechte vorbehalten.
Gedruckt in den USA

Definition des Begriffes Mitarbeiterengagement und Argumente, die für Mitarbeiterengagement sprechen

Es gibt keine Standarddefinition für Mitarbeiterengagement. Aber fast jeder stimmt zu, dass Mitarbeiterengagement in Verbindung mit dem Arbeitsplatz steht, an dem Mitarbeiter:

- Sich persönlich und gefühlsmäßig der Organisation verpflichtet fühlen
- Stolz sind, diesen Arbeitsplatz anderen Personen weiterempfehlen zu können
- Mehr als nur Lohn oder Gehalt erhalten. Sie sind vielmehr stolz darauf, dort zu arbeiten, und legen Wert auf die immateriellen Gegenleistungen, die sie durch die Zugehörigkeit zur Organisation erhalten, und
- Eine enge Bindung an die Werte, ethischen Massstäbe und das Handeln empfinden, die von der Organisation verkörpert werden.

Es mag in gewisser Hinsicht leichter sein, eine Definition für einen schädlichen unzuträglichen Arbeitsplatz zu finden, als einen Arbeitsplatz zu beschreiben, der völligen Einsatz fördert und vollständiges Engagement der Mitarbeiter ermöglicht.

Wie solch schlechten Arbeitsbedingungen aussehen und welche ungewöhnlichen Verhaltensweisen sie hervorrufen können, wird wohl am besten durch die Kurzgeschichte von Herman Melville aus dem Jahr 1853 deutlich: *„Bartleby the Scrivener: A Story of Wall Street."(Bartleby der Schreibgehilfe)*. Ein Schreibgehilfe entsprach zu jener Zeit etwa einem Anwaltsgehilfen. Die Geschichte handelt von einer Führungskraft in einer Anwaltsfirma, die einen Arbeitnehmer namens Bartleby einstellt, in der Hoffnung, dass er durch sein scheinbar ausgeglichenes Temperament einen beruhigenden Einfluss auf seine anderen Anwaltsgehilfen ausüben würde. Aber der Manager erkennt bald, zu seiner Bestürzung, dass Bartleby in das Büro eingezogen ist und seine ganze Zeit dort verbringt. Seinem Leben fehlt jeder Sinn oder jedes Ziel. Er lehnt eine wachsende Anzahl an Arbeitsaufgaben, die an ihn herangetragen werden, mit der einfachen Bemerkung „Ich möchte lieber nicht ..." ab. Letzten Endes arbeitet er überhaupt nicht mehr, weil er es vorzieht, nichts zu tun. Die Führungskraft kann Bartleby jedoch einfach nicht loswerden, so dass er mit seiner Kanzlei in ein anderes Büro umzieht. Trotzdem weigert sich Bartleby weiterhin umzuziehen, wird schließlich wegen dieser Verweigerung ins Gefängnis geworfen und verhungert zum Schluss, weil Essen auch etwas ist, das er „lieber nicht ..." möchte.

DALE CARNEGIE® TRAINING

Aber fast jeder stimmt zu, dass Mitarbeiterengagement in Verbindung mit dem Arbeitsplatz steht, an dem Mitarbeiter:

- *Sich persönlich und gefühlsmässig der Organisation verpflichtet fühlen*
- *Stolz sind, diesen Arbeitsplatz anderen Personen weiterempfehlen zu können*
- *Mehr als nur Lohn oder Gehalt erhalten. Sie sind vielmehr stolz darauf, dort zu arbeiten, und legen Wert auf die immateriellen Gegenleistungen, die sie durch die Zugehörigkeit zur Organisation erhalten, und*
- *Eine enge Bindung an die Werte, ethischen Massstäbe und das Handeln empfinden, die von der Organisation verkörpert werden.*

Die Dale Carnegie® Perspektive ...

Dale Carnegie tritt für die Übernahme von Verantwortung ein. Was Sie von anderen Personen denken, wirkt sich auf deren Verhalten aus. Wenn sie möchten, dass sich diese ändern, müssen Sie Ihre eigene Einstellung zu ihnen ändern und das dann durch Ihr Verhalten zeigen. Wenn Führungskräfte ein hohes Engagement fördern möchten, müssen sie darauf vertrauen, dass es unter ihrer Belegschaft existiert und dementsprechend handeln

Warum sollten sich Führungskräfte und Arbeiter für Engagement interessieren? Ein Grund ist, dass ein hohes Mass an Engagement der Mitarbeiter zu einer geringeren Fluktuationsrate führt, weil es einen engen Zusammenhang zwischen dem Ansehen der Firma und dem individuellen Selbstverständnis von Personen an Arbeitsplätzen gibt, die starkes Engagement fördern. Ohne enge Bindung an den Arbeitsplatz fühlen sich Personen entfremdet und werden für gewöhnlich woanders nach besseren Perspektiven suchen. Ein zweiter Grund besteht darin, dass die Schlussfolgerung einleuchtet, an Arbeitsplätzen, an denen Mitarbeiter ein starkes Mass an Eigeninteresse in den Erfolg der Organisation investiert haben, würden höchst produktive Ergebnisse erzielt. Diese Tatsache bestätigen Forschungsergebniss (Ergebnisse einer Befragung durch Globoforce, 2007). Als dritter Grund ist zu nennen, dass Menschen an einem Arbeitsplatz, der ein Engagement stark fördert (High Engagement Workplace, HEW), gerne arbeiten und sehr involviert sein möchten, weil die eigenen Interessen und die der Organisation eng miteinander verbunden sind. Ein vierter Grund liegt darin, dass nach der Gallup–Forschung ein enger Zusammenhang zwischen Innovation und Arbeitsplätzen mit einem hohen Niveau an Engagement besteht (Gallup Reveals the Formula for Innovation, 2007).

Ergebnisse der Forschung zu Mitarbeitermanagement

Gemäss der Studie Profiles International – Imagine at People™ gehen ungefähr 350 Milliarden $ pro Jahr verloren, weil Mitarbeiter sich nicht mehr engagieren. In dieser 2,3 Millionen $ teuren Studie wurden 8.000 Mitarbeiter unterschiedlicher Branchen befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass Mitarbeiter in sechs Hauptgruppen eingeteilt werden können:

- **Distanzierte Mitarbeiter** – 15 % (im landesweiten Durchschnitt). Diese Personen sehen den Wert der Arbeit in ihrem kurzfristigen wirtschaftlichen Nutzen.
- **Verhaltene Optimisten** – 19 % (im landesweiten Durchschnitt). Für dieses Segment ist die Arbeit ein Mittel, den Lebensunterhalt zu verdienen, hat aber noch keine (oder derzeit noch keine) zufriedenstellende Priorität im Leben.
- **Eigenbrötlerische Mitarbeiter** – 15 % (im landesweiten Durchschnitt). Für eigenbrötlerische Mitarbeiter ist Arbeit eine von mehreren Möglichkeiten, ihr Leben abwechslungsreich und lebendig zu gestalten.
- **Zupackende Innovatoren** – 14 % (im landesweiten Durchschnitt). Für diese Personen bedeutet Arbeit, etwas von bleibendem Wert zu schaffen, das über ihre Person hinausgeht.
- **Anständige und rechtschaffene Traditionalisten** – 20 % (im landesweiten Durchschnitt). Für sie ist Arbeit mit Aufstieg verbunden – einem vorhersehbaren Aufstieg auf dem Weg zum Erfolg.
- **Vollkommene Mitarbeiter** – 17 % (im landesweiten Durchschnitt). Für diese Personen ist Arbeit eine Möglichkeit, ein wichtiges Mitglied eines siegreichen Arbeitsteams zu sein.

Den Führungskräften kommt eine große Verantwortung bei der Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen zu, die Engagement fördern. Für die Schaffung eines durch Engagement geprägten Betriebsklimas ist nicht die Personalabteilung verantwortlich. Vielmehr wird dieses Klima durch die Führungskräfte aktiv – und täglich – beeinflusst. Wenn sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern auf das Positive konzentrieren, fördern sie ein von Engagement geprägtes Betriebsklima. Wenn Führungskräfte aber ständig Mitarbeiter kritisieren, sie bis ins Detail kontrollieren und ihre Bemühungen nicht anerkennen, dann steigt die Zahl der nicht engagierten Arbeitnehmer und der Mitarbeiter, die ihr Engagement völlig eingestellt haben.

DALE CARNEGIE® TRAINING

Die Dale Carnegie® Perspektive …

Dale Carnegie sagte einmal: „Jeder Narr kann kritisieren, verurteilen und nörgeln, aber es zeugt von Charakter und Selbstbeherrschung, verständnisvoll und nachsichtig zu sein." Er sagte auch: „Handle voller Begeisterung, und Du wirst begeistert sein."

Organisationspraktiken, um Mitarbeiter – Engagement zu fördern

Mit Programmen für Mitarbeiterengagement verhält es sich wie mit anderen Dingen: Man bekommt das zurück, was man eingebracht hat. Wenn Führungskräfte in Organisationen von solchen Programmen sofortige Ergebnisse erwarten, dann denken sie zu kurzfristig. Wahre Veränderungen erfordern einen langfristigen Einsatz.

Es gibt Anzeichen dafür, dass Mitarbeiter zunehmend zynisch werden, weil sie beobachten, dass Führungskräfte allzu oft eine Sache sagen und eine andere machen – und zu häufig Trends nachlaufen, von denen sie sofortige Erfolge erwarten (Lines, 2005). Eher als mit dem Finger alleine auf die Arbeiter zu zeigen, müssen die Führungskräfte zuerst „ihren Worten Taten folgen lassen". Was die Führungskräfte tun und wie sie sich verhalten, bestimmt das Klima für das Mitarbeiterengagement. Die erste Lektion lautet, dass Mitarbeiter das Verhalten der Führungskräfte nachahmen. Wenn Führungskräfte nicht vollkommen engagiert sind, dann sind es Mitarbeiter auch nicht. Führungskräfte müssen das Mass an Engagement ausgestalten, welches sie anstreben. Und die Aufgabe der Personalabteilung besteht darin, ein Managementtraining anzubieten, wenn sie sich anders verhalten.

Jedes Element der Organisation muss neu daraufhin überprüft werden, wie sehr es Engagement fördert. Manager und andere Führungskräfte der Organisation sollten bedenken, wie Mitarbeiter:

- Rekrutiert werden
- Ausgewählt werden
- Feedback erhalten
- Belohnt werden
- Befördert werden
- Anerkennung für ihre Leistungen erhalten
- Sich gefühlsmäßig mit der Mission der Organisation verbunden fühlen
- Sozial mit den Kollegen verbunden sind
- In einen engen Teamverbund integriert sind
- Zu ihrem unmittelbaren Vorgesetzten eine soziale Beziehung haben und ob sie
- Anderen mit Stolz die Produkte, Dienstleistungen der Organisation oder einen Eintritt in die Organisation empfehlen oder
- Stolz darauf sind, wenn die Organisation für ihre hervorragende Leistung gewürdigt wird.

DALE CARNEGIE® TRAINING

Erkenntnis …

Es gibt Anzeichen dafür, dass Mitarbeiter zunehmend zynisch werden, weil sie beobachten, dass Führungskräfte allzu oft eine Sache sagen und eine andere machen.

Drei wichtige Fallstricke beim Versuch, das Mitarbeiterengagement zu steigern

*Gehen Sie **nicht** davon aus, dass:*
1. Es sich hierbei um eine Sache handelt, die ohne massgebliche Mitwirkung des Linienmanagements alleine der Personalabteilung überlassen werden kann.
2. Höhere Gehälter alleine das Engagement steigern.
3. Die Arbeitsmoral der Mitarbeiter, oder deren Fehlen, die Hauptursache für Probleme mit dem Engagement ist. Dies würde bedeuten, den Mitarbeitern die Schuld zu geben und nicht die Manager in Verpflichtung zu nehmen, etwas für mehr Engagement zu tun.

Eine Arbeitsstätte zu errichten, die starkes Engagement ermöglicht, erfordert einen Eingriff in die Organisationsentwicklung (Organizational Development, OD) – zum Aufbau einer neuen Unternehmenskultur. Wie bei den meisten Eingriffen in die Organisationsentwicklung, sollten sich die Führungskräfte der Organisation darauf konzentrieren, ein Gefühl der Verpflichtung bei den Mitarbeitern auszubauen, indem sie sie aktiv einbinden. Sie sollten weniger darauf achten, die Ergebnisse zu erzielen, welche sie persönlich festlegen, und ihre Aufmerksamkeit mehr Ergebnissen zuwenden, die sie und die Mitarbeiter gemeinsam bestimmen (Rothwell und Sullivan, 2005). Der Schlüssel liegt in der Stärkung der zwischenmenschlichen Beziehungen – der Abläufe und der Zusammenarbeit zwischen Personen und nicht so sehr im kürzeren, aber weniger effektiven Ansatz, die gewünschten Ergebnisse einfach vorzuschreiben.

DALE CARNEGIE® TRAINING

Fünf Dinge, die eine Organisation tun kann, um das Mitarbeiterengagement erfolgreich zu verbessern

1. *Eine Unternehmenskultur schaffen, die Engagement fördert*
2. *Das Mitarbeiterengagement in regelmässigen Abständen messen*
3. *Aktionspläne für Organisation, Abteilung und Einzelperson entwickeln, die sich mit den Grundursachen der Probleme befassen, die dazu führen, dass der Mitarbeiter sein Engagement einstellt*
4. *Personen die Verantwortung für besseres Engagement übertragen*
5. *Diejenigen belohnen, die sich erfolgreich für besseres Engagement eingesetzt haben (und sie gleichzeitig daran erinnern, dass nicht jede Belohnung finanzieller Art sein muss)*

Über das individuelle Engagement hinaus eine Unternehmenskultur des Engagements schaffen

Einzelpersonen, Arbeitskollegen, Manager, Personalabteilungen und Spitzenmanager sollten in den Versuch einbezogen werden, ein Klima des vollkommenen Engagements aufzubauen.

Engagement und die Einzelperson

Ein häufiger Fehler, den viele Manager machen, ist, sich ausschliesslich auf einzelne Personen zu konzentrieren, wenn sie mangelnden Einsatz zeigen. Stattdessen, sollten sie sich besser fragen: „Warum sind manche Personen nicht engagiert oder haben sie aktiv ihr Engagement eingestellt?" Selbstverständlich gibt es mal den Fall, dass ein Mangel an Engagement nur einer Einzelperson zuzuschreiben ist. Die Person hat einfach eine ablehnende Grundhaltung oder ihr fehlt das Bewusstsein, wie sich ihre Mitarbeit auf andere Mitarbeiter, die Organisation als Ganzes, Kunden, Vertriebshändler, Zulieferer oder die Gemeinschaft auswirkt. Aber die Frage, die man sich stellen muss, ist die folgende: "Ist die Person mit dieser Haltung eingestellt worden oder ist etwas in der Organisation geschehen, das diese Haltung ausgelöst hat?" Wenn die Person so eingestellt wurde, dann sollte die Organisation ihre Einstellungs- und Auswahlverfahren überdenken. Hat man sich darum bemüht, nach Hinweisen auf ein hohes Engagement im beruflichen Werdegang der Bewerber zu suchen? Wenn die Person nicht so eingestellt wurde, welche Erfahrungen in der Organisation haben sie/ihn so werden lassen? Wie kann auf die jener vergangenen Erfahrungen eingegangen werden?
Die Einzelperson, die sich voll und ganz einsetzt, wird:

- Das Positive an der Organisation hervorheben – das, was richtig läuft
- Nach Gelegenheiten suchen, gute Dinge über die Organisation, Manager, Abteilung oder Personen zu sagen
- Sich freiwillig für zusätzliche Aufgaben melden
- Sich wohlwollend über die Aktivitäten der Organisation äußern und darlegen, warum sie das macht
- Mit Arbeitskollegen, Freunden, Verwandten und Mitgliedern der Gemeinschaft positiv über die Organisation sprechen

DALE CARNEGIE® TRAINING

Die Dale Carnegie® Perspektive ...

Dale Carnegie sagte einmal: „Nicht, was Du hast, wer oder wo Du bist und was Du tust, macht Dich glücklich oder unglücklich. Vielmehr sind es Deine Gedanken, die Dich glücklich oder unglücklich machen."

Die Dale Carnegie® Perspektive

Das bekannteste Programm von Dale Carnegie® ist das Personal Leadership Training – „Dale Carnegie® Kurs für wirkungsvolle Kommunikation & zwischenmenschliche Beziehungen". Er fördert zwischenmenschliche Fähigkeiten, die für das Mitarbeiterengagement von grundlegender Bedeutung sind. Das Programm kann inhouse angeboten werden, um eine maximale Wirkung zu erzielen, indem auf die individuellen Bedürfnisse der Manager oder anderer Führungskräfte gleichzeitig eingegangen wird.

Engagement und Arbeitskollegen

Arbeitskollegen spielen eine massgebliche Rolle bei der Beeinflussung der Einstellungen ihrer Gleichgestellten. Menschen bilden manchmal einen Herdeninstinkt aus. Dies zeigt sich auch in der Beeinflussung von Kollegen.

Geschichten, die Mitarbeiter über ihre Vorgesetzten, die Organisation, Kunden und wichtige berufliche Angelegenheiten erzählen (zum Beispiel, wie Gehaltserhöhungen zugeteilt werden, Arbeit verrichtet wird oder über den Wert der Arbeit selbst), kann Personen vom ersten Arbeitstag an beeinflussen.

Wenn ein neu Eingestellter mit einem Mitarbeiter zusammenarbeitet, der aktiv sein Engagement eingestellt hat, dürfte es keine Überraschung sein, wenn der neu Eingestellte eine voreingenommene Haltung gegenüber der Organisation entwickelt. Aus diesem Grund sollte grosse Sorgfalt darauf verwendet werden, wie neu Eingestellte am Arbeitsplatz eingeführt werden – und von wem.

Arbeitskollegen, die ein gutes Beispiel von Engagement abgeben, werden:

- Jeden Tag Fragen an die Person richten, um zu zeigen, dass sie/er ihnen wichtig ist
- Auf Gefühle ebenso wie auf Fakten achten – und nachhaken, um ihre Bereitschaft für Unterstützung zu zeigen
- Arbeitskollegen zu gesellschaftlichen Anlässen einladen
- Sich um die Einbeziehung von jedem bemühen, anstatt „Cliquen“ zu fördern
- Das Positive hervorheben
- Nicht zu selbstkritisch sein und sich auf das konzentrieren, was ein neu Eingestellter oder andere Arbeiter richtig machen
- Keine bösartigen Klatschgeschichten über andere verbreiten

DALE CARNEGIE® TRAINING

Erkenntnis ...

Arbeitskollegen spielen eine massgebliche Rolle bei der Beeinflussung der Einstellungen ihrer Gleichgestellten.

Engagement und der Manager

Das Verhalten der Manager wirkt sich darauf aus, was Mitarbeiter empfinden. Die Einstellung eines Mitarbeiters zum Arbeitsplatz und zu der Organisation wird grundlegend von dem beeinflusst, was ihr/sein Chef sagt und macht.

Wenn der unmittelbare Vorgesetzte Freude an den Leistungen seiner Mitarbeiter zeigt, das Richtige hervorhebt, sich bemüht anzuerkennen, wenn Personen etwas richtig machen, sie dafür lobt, und regelmässig Massnahmen ergreift, um Errungenschaften anzuerkennen und ordentlich zu belohnen, dann werden Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Bemühungen wichtig sind. Aber wenn Manager distanziert, selten ausserhalb ihrer Büros oder von Besprechungen anzutreffen sind, und nur negative Rückmeldung geben, dann schafft das Verhalten des Managers eher einen schädlichen als einen das Engagement fördernden Arbeitsplatz.

Manager, die das geeignete Klima schaffen, werden:

- Personen teilweise auf der Grundlage der Leistungsbeurteilung ihrer früheren Arbeitgebern einstellen und auswählen
- Fragen über die Einstellungen von Personen zu Organisation, Arbeit, Kunden und anderen Schlüsselfragen stellen und dann Schritte unternehmen, um Barrieren zu beseitigen, die dem Ergebnis im Weg stehen
- Sich darauf konzentrieren, individuelle Stärken zu erkennen, und diese zum Vorteil der Einzelperson, des Teams und der Organisation nutzen
- Errungenschaften anerkennen statt Neidgefühle zu entwickeln oder zu versuchen, die Ehre für sich selbst in Anspruch zu nehmen
- Personen sowohl aufgrund ihres Engagements als auch ihres Fachwissens und ihrer Fähigkeiten fördern
- Zuspruch geben, wenn Personen unglücklich oder enttäuscht zu sein scheinen

DALE CARNEGIE® TRAINING

Erkenntnis ...

Wenn der unmittelbare Vorgesetzte Freude an den Leistungen seiner Mitarbeiter zeigt, das Richtige hervorhebt, sich bemüht anzuerkennen, wenn Personen etwas gut machen, sie dafür lobt, und regelmässig Massnahmen ergreift, um Errungenschaften anzuerkennen und ordentlich zu belohnen, dann werden Arbeiter das Gefühl haben, dass ihre Bemühungen wichtig sind.

Engagement und die Personalabteilung

An einem Arbeitsplatz, der Engagement ganz und gar fördert, wird die Personalabteilung das Engagement voll und ganz unterstützen und jene Handlungen, die scheinbar zu einem schädlichen Klima der Bestrafung beitragen, herunterspielen oder Wege suchen, sie zu vermeiden. Die Wege, um dies zu tun, sind:

- Bei der Rekrutierung von Mitarbeitern die Verhaltensweisen herausfiltern, die mit einem vollkommenen Engagement assoziiert werden
- Die Organisation regelmässig überprüfen, um Stärken und Bereiche, die der Verbesserung bedürfen, ausfindig zu machen
- Personen dazu ermuntern, sich auf das Positive zu konzentrieren
- Personen dazu ermuntern, ihre eigenen Stärken zu erkennen und sie wirksam einzusetzen
- Personen dazu ermuntern, die Stärken ihrer Vorgesetzten zu erkennen und von ihnen zu lernen
- Manager und andere dazu ermuntern, positive Vorbilder zu sein
- Einzelpersonen trainieren, wenn ihr Verhalten etwas anderes als vollkommenes Engagement zeigt
- In Wort und Tat ein Vorbild für vollkommenes Engagement sein
- Planmässig Engagement–Programme einrichten und helfen, diese zu koordinieren
- Entlassungsgespräche durchführen, um die wahren Grundursachen herauszufinden, warum Einzelpersonen den Arbeitsplatz verlassen

DALE CARNEGIE® TRAINING

Erkenntnis ...

An einem Arbeitsplatz, der Engagement ganz und gar fördert, wird die Personalabteilung das Engagement voll und ganz unterstützen und jene Handlungen, die scheinbar zu einem schädlichen Klima der Bestrafung beitragen, herunterspielen oder Wege suchen, sie zu vermeiden.

Engagement und Spitzenmanager

An einem Arbeitsplatz, der Engagement ganz und gar förder, werden Spitzenmanager das Engagement voll und ganz unterstützen. Sie werden:

- Ein Vorbild für vollkommenes Engagement sein
- Möglichkeiten finden, um Personen für das zu loben, was sie richtig machen
- Die Entwicklung der Einzelperson und der Organisation anregen
- Leistungen öffentlich anerkennen
- Probleme unter vier Augen besprechen
- Das Positive hervorheben
- Die Ressourcen bereitstellen, um ein planmässiges Engagement–Programm stattfinden zu lassen
- Persönlich Zeit und Aufmerksamkeit darauf verwenden, Engagement zu fördern
- Einzelpersonen trainieren, die keine das Engagement fördernde Verhaltensweisen zeigen

Ein wirkliches Ziel des Mitarbeiterengagements sollte sein, eine gemeinschaftliche Vision der Organisation aufzubauen, Personen dazu anzuregen, diese Vision zu realisieren, geeignete Wege zu erforschen, um diese Vision Realität werden zu lassen, und darauf hinzuarbeiten, diese Vision umzusetzen. Dieser Ansatz der Umstrukturierung einer Organisation wird wertschätzende Unternehmensentwicklung oder Theorie der positiven Veränderung genannt. Sie auf die organisatorische und individuelle Änderung anzuwenden, ist eine Methode, den Wunsch nach Mitarbeiterengagement Realität werden zu lassen.

Engagement und die Organisation

Gemeinsames Handeln ist in der gesamten Organisation erforderlich – nicht nur von Einzelpersonen oder vereinzelten Gruppen – um die Fragen des Engagements zu berücksichtigen. Es muss systematisch als Teil einer „gemeinsamen Bemühung um Änderung eines Systems“„gemeinsamen Bestrebung aller“ angegangen werden, die versucht, das Engagement von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen freizusetzen. Aufgabe des Managements ist es, herauszufinden, was Personen veranlasst, ihr Engagement einzustellen und zu versuchen, jene Barrieren zu beseitigen – oder die Wahrnehmung von Barrieren. Die Personalabteilung kann den Prozess auf jeden Fall unterstützen. Einzelpersonen können ihren Level an Engagement eigenverantwortlich analysieren, um so herauszufinden, wie sie diesen gezielt steigern können, um die Ziele zu realisieren.

DALE CARNEGIE® TRAINING

Erkenntnis ...

Ein wirkliches Ziel des Mitarbeiterengagements sollte sein, eine gemeinschaftliche Vision der Organisation aufzubauen, Personen dazu anzuregen, diese Vision zu realisieren, geeignete Wege zu erforschen, um diese Vision Realität werden zu lassen, und darauf hinzuarbeiten, diese Vision umzusetzen.

Fazit

Engagement ist nicht der neueste Trend. Aber es kann ein Trend werden, wenn man darauf verzichtet, ein festes Bild zu kreieren, wie vollkommenens Engagement auszusehen hat, und wenn man keine sofortigen Ergebnisse erwartet. Man sollte sich darauf konzentrieren, ein Klima des Engagements zu schaffen. Einzelpersonen sollte nicht die Schuld gegeben werde. Vielmehr sollte eine Führungskraft alles überprüfen, was die Organisation macht, um ein vollkommenes Engagement zu unterstützen. Und sie sollte überprüfen, welche Ursachen zu einer Entfremdung geführt haben könnten. Indem sie so handeln, zeigen Führungskräfte ihr aufrichtiges Eintreten für Engagement und sind wirkungsvolle Vorbilder.

Dale Carnegie Training® weiss durch seine beachtliche Erfahrung, wie Mitarbeiterengagement gesteigert und Unternehmen zu leistungsstarken Organisationen gemacht werden können. Weitere Informationen erhalten Sie über Ihre örtliche Dale Carnegie® Vertretung unter www.dalecarnegie.ch

DALE CARNEGIE® TRAINING

Erkenntnis ...

Engagement ist nicht der neueste Trend. Aber es kann ein Trend werden, wenn man darauf verzichtet, ein festes Bild zu kreieren, wie vollkommenens Engagement auszusehen hat, und wenn man keine sofortigen Ergebnsise erwartet.

Quellenangaben und weiterführende Informationen

S. Crabtree (2007). Getting personal in the workplace: Are negative relationships squelching productivity in your company? The Gallup Management Journal. Zum Heruntergeladen von http://www.govleaders.org/gallup_article_getting_personal.htm

Gallup Q12 Employee Engagement Dashboard – Monitoring Employee Satisfaction via a Flash–based Scorecard (2007). Zum Heruntergeladen von http://www.enterprise–dashboard.com/2006/03/13/a–gallup–q12employee–engagement–dashboard–monitoring–employee–satisfaction–via–a–flash–based–scorecard/

Gallup Reveals the Formula for Innovation (10. Mai 2007). *The Gallup Management Journal*. Zum Heruntergeladen von http://gmj.gallup.com/content/27514/Gallup–Reveals–the–Formula–for–Innovation.aspx

Globoforce Survey Results: Engage Employees and Leave the Competition Behind (1. Okt. 2007). *Business Wire*

R. Lines (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review* 4(1), 8 – 32

W. Rothwell und R. Sullivan (2005). (Hg.) *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey–Bass