

# ExecBlueprints™

In Zusammenarbeit mit Aspatore Books

## Aktionspunkte:

### I. Definition von Mitarbeiterengagement

Das Mitarbeiterengagement kann über das Ausmaß der freiwilligen Anstrengungen definiert werden, die über die Mindestanforderungen an die jeweilige Tätigkeit hinausgehen. Das Verständnis dieser unterschiedlichen Engagement-Levels kann in konkrete Messgrößen und unternehmensspezifische Ziele übersetzt werden werden.

### II. Die Bilanz

Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und dem Endergebnis des Unternehmens. Hohes Mitarbeiterengagement führt zu weniger Personalwechsel und geringeren Ausgaben, während gleichzeitig Gewinn und Innovation gesteigert werden.

### III. Must-Have-Ansätze, um die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter zu gewinnen

Es reicht nicht aus, seine Mitarbeiter einfach anzuweisen, mehr Engagement zu zeigen. Engagement ist ein Dialog zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen, der auf gemeinsamen Zielen, einem gemeinsamen Fokus und dem Aufbau von innerbetrieblichen Beziehungen durch Kommunikation basiert.

### IV. Goldene Regeln zur Stärkung des Engagements

Erstellen Sie spezifische Pläne für die Bewertung und Stärkung von Engagement. Vergleichen Sie den aktuellen Stand mit den Zielwerten und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Verantwortung für ihr eigenes Engagement zu übernehmen.

### V. Wichtige Tipps

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist das Aufrechterhalten des Mitarbeiterengagements harte Arbeit. Es zahlt sich jedoch in allen Aspekten der Unternehmensleistung aus. Die Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung hängt vom Aufbau der Beziehungen zwischen Mitarbeitern, ihren Führungskräften und dem Unternehmen als Ganzes ab.

## Drei Top-Personalchefs von Eat'n Park Hospitality Group, Springfield Electric Supply Company und Compassion International über:

### Best-Practice:

# Methoden zur Steigerung des Mitarbeiterengagements

*Karen B. Bolden*

*Senior Vice President und Chief People Officer  
Eat'n Park Hospitality Group*

*Nikki L. Baker*

*Vice President, Human Resources and Professional Development  
Springfield Electric Supply Company*

*E. Rhae Buckley*

*Vice President, Human Resources, Compassion International*

**M**itarbeiterengagement steht für das Ausmaß der eigenständigen Bemühungen, die Mitarbeiter in ihre berufliche Tätigkeit investieren, und ist einer der entscheidenden Faktoren für die Rentabilität von Unternehmen. Eines der größten Hindernisse für die Stärkung des Mitarbeiterengagements ist die vage Definition des Begriffes selbst. Eine entscheidende Verbesserung des Mitarbeiterengagements beginnt mit dem Verstehen und Definieren von Engagement für Ihr eigenes Unternehmen und damit, wie Sie dessen Fortschritt mit konkreten, objektiven Messgrößen beurteilen und verfolgen können. Die HR-Abteilung muss Führungskräfte und Mitarbeiter auf jeder Ebene zu einem Dialog anregen und die jeweiligen Ergebnisse in Handlungen umwandeln. Konkrete Ziele, verständliche Kommunikation, Ausbildung von Führungskräften, Reagieren auf die Bedenken der Mitarbeiter und das aktive Leben einer Unternehmenskultur, die den Mitarbeitern Selbständigkeit am Arbeitsplatz ermöglicht, sind zur Steigerung des Mitarbeiterengagements unerlässlich. ■

## Inhalt

Über die Autoren .....	S. 2
Karen B. Bolden .....	S. 3
Nikki L. Baker .....	S. 5
E. Rhae Buckley .....	S. 8
Ideen & Aktionspunkte .....	S. 9

# Über die Autoren



## Karen B. Bolden

Senior Vice President und Chief People Officer, Eat'n Park Hospitality Group

**K**aren Bolden ist derzeit als Senior Vice President und Chief People Officer der Eat'n Park Hospitality Group tätig. Was als ein einzelnes Drive-in-Restaurant im Jahr 1949 in Pittsburgh, Pennsylvania, begann, wurde von der Eat'n Park Hospitality Group in ein Portfolio regionaler Restaurantkonzepte mit dem Schwerpunkt „Individuelles Speisen“ verwandelt. Die Eat'n Park Hospitality Group bedient nun täglich Gäste in Restaurants, Hochschulen, auf Firmengeländen, in Seniorenwohngemeinschaften und Krankenhäusern sowie über einen Online-Shop. In ihrer aktuellen Tätigkeit

trägt Karen Bolden die Verantwortung für über 9.500 Teammitglieder in sieben Bundesstaaten.

Karen B. Bolden ist seit 1991 bei Eat'n Park als Human Resources Manager angestellt und hat sich durch zahlreiche zunehmend anspruchsvolle HR-Rollen über die Jahre weiterentwickelt. Ihre derzeitige Position umfasst die Überwachung sämtlicher HR-Funktionen, einschließlich Sozialleistungen, Vergütungen, innerbetriebliche Beziehungen, Einstellung und Weiterbildung. Unter ihrer Leitung erhielt Eat'n Park mehrere Auszeichnungen im Bereich des Personalmanagements, darunter zwei „Best Practice Awards“ von People

Report, einem Branchenverband der darauf fokussiert ist, Best Practice Beispiele zu veröffentlichen. Sie ist Mitglied der SHRM, der HR Planning Society und der Pittsburgh Human Resource Association. Vor ihrer Tätigkeit bei Eat'n Park war Frau Bolden bei Fleagane Enterprises (einem Wendy's Franchisenehmer) als Personalchefin tätig. Sie besitzt einen Abschluss in International Relations von der University of Virginia.

☛ *Lesen Sie mehr von Karen B. Bolden auf Seite 3*



## Nikki L. Baker

Vice President, Human Resources and Professional Development, Springfield Electric Supply Company

**N**ikki Baker ist aktuell als Vice President der Abteilung Human Resources and Professional Development für die Springfield Electric Supply Company tätig und verfügt über 28 Jahre Erfahrung im Bereich des Human Resource Managements. Sie besitzt einen

Bachelor-Abschluss im Bereich der Rechtswissenschaften und absolvierte vor Kurzem ihren Hochschulabschluss im Kommunikationsbereich. Baker arbeitet derzeit an ihrer Diplomarbeit über den Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Mitarbeiterengagement.

☛ *Lesen Sie mehr von Nikki L. Baker auf Seite 5*



## E. Rhae Buckley

Vice President, Human Resources, Compassion International

**A**ls Vice President der HR-Abteilung von Compassion International trägt Rhae Buckley die Verantwortung für die Bereitstellung von strategischen Führungskonzepten und Unterstützung von Human Resources auf nationaler und internationaler Ebene. Er besitzt einen Bachelor-Abschluss im Managementbereich der Oral Roberts University und arbeitet derzeit an seinem Master-Abschluss im Bereich Human Relations and Business. Rhae Buckley verfügt über 30 Jahre Unternehmens-

und Praxiserfahrung in Human Resources, sowohl im gewinnorientierten als auch im gemeinnützigen Sektor. Vor seiner Tätigkeit bei Compassion war Buckley unter anderem als Vice President der HR Abteilung für eine weitere internationale Organisation tätig.

Seine beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen konzentrieren sich auf die kontinuierliche Verbesserung und das effiziente Management aller HR-Serviceleistungen und Funktionen im gesamten Unternehmen. Dies be-

deutet einen besonderen Vorteil für Compassion, insbesondere im Bereich der Entwicklung und Auslegung von Strategien, Personalbeschaffung, Mitarbeiterinsatz und -bindung, innerbetriebliche Beziehungen, Leistungsmanagement, Personalinformationssysteme, Personalbetreuung, Prämien, Vergütung und Sozialleistungen sowie berufliche Weiterentwicklung.

☛ *Lesen Sie mehr von E. Rhae Buckley auf Seite 8*

# Karen B. Bolden

Senior Vice President und Chief People Officer, Eat'n Park Hospitality Group

## Bewertung des Mitarbeiterengagements

Wir bewerten das Engagement unserer Mitarbeiter anhand verschiedener Methoden. Die wichtigste davon ist eine jährliche Mitarbeiterumfrage. Die Personalfluktuation ist eine weitere Messgröße, die für uns von Bedeutung ist. Unsere Branche verzeichnet im Allgemeinen einen hohen Personalwechsel, unsere Rate liegt jedoch beständig unter dem Durchschnitt. An Standorten mit einer hohen Personalfluktuation lässt sich in der Regel auch ein allgemeines Problem im Bereich der Mitarbeiterbeteiligung feststellen.

Wir haben ein externes Unternehmen mit der Durchführung unserer jährlichen Umfrage zum Thema Mitarbeiterengagement beauftragt und setzen die Teilnahme der gesamten Belegschaft, ob in Teilzeit oder Vollzeit angestellt, voraus. Unsere Mitarbeiter erhalten die Umfrage in Papier- und unsere Führungskräfte in elektronischer Form. Die Umfrage wurde in Zusammenarbeit mit dem Anbieter erstellt und basiert auf dem Wissen und den Standards des Umfrageanbieters sowie auf unserer Unternehmenskultur und für uns wichtigen Kriterien. Wir haben uns für einen externen Anbieter entschieden, da wir somit Zugriff auf die Standards der Branche erhalten. Zudem versuchen wir unsere Kernfragen jedes Jahr aufs

Neue zu wiederholen, um einen Vergleich zum Vorjahr herstellen zu können.

Nach Abschluss und Auswertung der Umfrage erhält jede Führungskraft ihre eigenen Ergebnisse zur Analyse. Darüber hinaus werden Schulungen und Coachings bereitgestellt, so dass die Führungskräfte eigenständig Aktionspläne zur Verbesserung ihres individuellen Bereichs entwickeln können. Unser Umfrageanbieter unterstützt uns bei der Datenanalyse und stellt uns die entsprechenden Branchennormen zur Verfügung. Unsere Umfrageergebnisse werden unternehmensweit und nach Standort analysiert. Insgesamt entsprechen unsere Ergebnisse der Norm; der Trend der letzten Jahre geht jedoch in Richtung überdurchschnittlich.

## Verbesserung des Mitarbeiterengagements

Während dieses Prozesses betonen wir die Wichtigkeit von Engagement, was dies genau bedeutet und warum es von so großer Bedeutung ist. Wir machen außerdem Vorschläge, die einfach umzusetzen sind und interpretieren die Umfrageergebnisse. Dieses Verfahren erfordert Geschick und ermöglicht die Verbesserung des Engagements an bestimmten Standorten.

Zusätzlich wählen wir einen Aspekt der Umfrage aus, an dem das



*„Letzen Endes zählt die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Stolz, für unser Unternehmen zu arbeiten. Dies ist Teil unserer Strategie zum Erreichen unserer langfristigen Ziele.“*

**Karen B. Bolden**  
Senior Vice President und  
Chief People Officer  
Eat'n Park Hospitality Group

- Trägt die Verantwortung für über 9.500 Teammitglieder in sieben US-Bundesstaaten
- Seit 1991 beim Unternehmen tätig
- Erhielt mehrerer Auszeichnungen im Bereich des Personalmanagements, einschließlich zwei „Best Practice Awards“ von People Report

Sie können Karen B. Bolden über die folgende E-Mailadresse erreichen:  
[karen.bolden@execblueprints.com](mailto:karen.bolden@execblueprints.com)

*„Wir haben in den letzten drei Jahren ununterbrochen daran gearbeitet, die Stärke unseres Unternehmens, unsere Wachstumschancen und Strategien für den Umgang mit dem wirtschaftlichen Abschwung zu kommunizieren.“*

Karen B. Bolden  
Senior Vice President und Chief People Officer  
Eat'n Park Hospitality Group

Unternehmen besonders arbeiten muss. Jede Führungskraft wählt einen weiteren Punkt ihres Teams aus, den sie gerne verbessern möchte. Diese Punkte können sich pro Niederlassung unterscheiden – je nach dem, was laut Umfrage für die Teammitglieder von Bedeutung ist. Auch unsere C-Level-Führungskräfte erstellen Aktionspläne für ihre jeweilige Abteilung und werden dabei von der HR unterstützt. Beispielsweise organisiert unser Präsident ein President's Counsel, um die Kommunikation zu verbessern. Unser HR Director unterstützt ihn bei der Erstellung und Umsetzung.



## Die Auswirkungen wirtschaftlicher Herausforderungen auf die Mitarbeiterbeteiligung

Wirtschaftliche Herausforderungen beeinflussen das Engagement unserer Mitarbeiter zu einem gewissen Grad. Es gab Zeiten, in denen Gehaltserhöhungen eine Seltenheit waren bzw. nicht erfolgten, was natürlich nicht gerade förderlich ist. Einerseits mussten wir gestiegene Kosten im Gesundheitswesen weitergeben und andererseits Gehaltserhöhungen reduzieren (oder in manchen Fällen sogar streichen). Wir haben in den letzten drei Jahren ununterbrochen daran gearbeitet, die Stärke unseres Unternehmens, unsere Wachstumschancen und Strategien für den Umgang mit dem wirtschaftlichen Abschwung zu kommunizieren. Unser Umfragenanbieter war von unserem Engagement beeindruckt. Laut diesem Anbieter gab es einen branchenweiten Rückgang von circa 5 Pro-

zent – unser Unternehmen jedoch konnte einen Anstieg von 3 Prozent verzeichnen. Das Aufrechterhalten des Engagements erfordert in einem derartigen Umfeld harte Arbeit.

## Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiterbeteiligung

Wenn ein Unternehmen über 150 Standorte mit mehr als 9.500 Mitarbeitern verfügt und einige dieser Standorte 24 Stunden geöffnet sind, stellt das Aufrechterhalten des Mitarbeiterengagements eine Herausforderung dar. Wir stellen Mitarbeiter zwischen 15 und 80 Jahren ein, was unterschiedliche Kommunikationsarten für verschiedene Altersgruppen erfordert. Die Herausforderung besteht darin, jeden Mitarbeiter zu erreichen. Zudem können wir abhängig vom Standort erhebliche Unterschiede innerhalb der Managementebene beobachten. Eine weitere Heraus-

forderung liegt also darin, die besten Methoden zur Unterstützung der Manager zu ermitteln. Es ist manchmal schwierig, den eigenen Schwachstellen ins Auge zu sehen. Aber für den Erfolg des Unternehmens und für das Erreichen eines kontinuierlichen Wachstums ist dies ein absolutes Muss.

Wir beschäftigen zwei HR-Leiter, einen für jede Marke, und haben beide darum gebeten, einen beachtlichen Teil ihrer Arbeitszeit der Verbesserung des Mitarbeiterengagements zu widmen. Wir haben Kommunikationsmaterialien zusammengestellt und aktualisiert und unternehmensweite Kommunikationswege entwickelt, mit deren Hilfe unsere Manager effektiver mit ihren Teammitgliedern kommunizieren können. Eines unserer Ziele ist, dass die Abteilungen stolz auf ihre Arbeit sind. Das erreichen wir beispielsweise, indem wir die von uns gewonnenen Auszeichnungen ausstellen. Dafür haben wir ein Plakat gestaltet, das jede Niederlassung erhält. Wenn wir Erfolg haben, möchten wir unser Team auch daran beteiligen. Wir hoffen, dass sich dies als effektive Methode erweist, um das Engagement von Mitarbeitern zu fördern – indem wir das Bewusstsein und den Stolz in unserem Unternehmen aufbauen. ■

### Experten-Tipp:

Wir haben nicht vor, in den nächsten 12 Monaten unsere Unternehmensprozesse drastisch zu verändern. Wir werden unsere aktuellen Geschäftstätigkeiten weiterhin wie gewohnt durchführen und beabsichtigen, unsere Mitarbeiter auch in Zukunft durch ein positives Arbeitsumfeld und kontinuierliche Kommunikation zu ermutigen. Kommunikation ist in jeder zwischenmenschlichen Beziehung äußerst wichtig. Daher möchten wir unser Personal auf dem Laufenden halten und an größeren Problemen oder Entscheidungen beteiligen.

# Nikki L. Baker

Vice President, Human Resources and Professional Development Springfield Electric Supply Company

*„Ich definiere Mitarbeiterengagement als das Ausmaß der freiwilligen Anstrengungen, die über die Mindestanforderungen an die jeweilige Tätigkeit hinausgehen.“*

Nikki L. Baker

Vice President, Human Resources and Professional Development Springfield Electric Supply Company

## Auseinandersetzung mit Mitarbeiterengagement

Im letzten Jahrzehnt wurde der Mitarbeiterbeteiligung immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Jeder wünscht sich Engagement seitens der Mitarbeiter. Einige Bücher und Artikel vermitteln das Gefühl, eine Steigerung der Mitarbeiterbeteiligung sei die Antwort auf alle Probleme, die Unternehmen zu bewältigen haben. Eine hohe Mitarbeiterbeteiligung hat positive Auswirkungen auf Sicherheit, Gewinn, Innovation, Personalwechsel und Ausgaben. Ein niedriges Engagement bzw. eine nichtvorhandene Beteiligung der Mitarbeiter kann in den gleichen Bereichen verheerende negative Auswirkungen haben. Es ist jedoch schwierig, eine allgemein gültige Definition für Mitarbeiterengagement zu finden. Ich verstehe es eher intuitiv und bin der Ansicht, dass viele HR-Experten nach Gefühl handeln.

## Persönliche Erfahrungen

Ich bin generell eher skeptisch gegenüber Erklärungsansätzen eingestellt, die allzu viel versprechen. Daher habe ich im Laufe der letzten Jahre meine eigenen Untersuchungen zur Mitarbeiterbeteiligung durchgeführt. Tatsächlich ist dies auch Thema meiner Diplomarbeit. Da es keine Standarddefinition für diesen Begriff gibt, definiere ich Mitarbeiterengagement als das Ausmaß der freiwilligen Anstrengungen, die über die Mindestanforderungen an die jeweilige Tätigkeit hinausgehen.

In jedem Beruf werden bestimmte Leistungen erwartet, die erfüllt werden müssen, um den Arbeitsplatz zu behalten. Wenn ich ausschließlich diese Erwartungen bzw. die vorgegebenen Aufgaben erfülle, befinde ich mich im neutralen Bereich. Engagiere ich mich jedoch über die Grundvoraussetzungen hinaus, kann man meiner Meinung nach von Engagement sprechen. Richte ich meine persönliche Identität an meiner Position im Unternehmen und somit meinen Erfolg an dem des Unternehmens aus, dann bin ich sehr engagiert.

Umgekehrt gilt: Wenn ich ständig versuche, der Arbeit aus dem Weg zu gehen und weniger als erwartet leiste – auch wenn dies bedeutet, dass eventuell Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden – dann bin ich nicht engagiert. Als meine Tochter noch klein war, habe ich ihr erklärt, dass es eine unsichtbare Linie gibt zwischen der Entscheidung für eine Handlung, die ihr Ärger einhandelt und einer Handlung, die ihr keinen Ärger einhandelt. Mitarbeiter ohne Engagement balancieren auf dieser Linie. Ein Mitarbeiter, der sich absichtlich nicht engagiert, versucht mit allen Mitteln, seine Arbeit zu umgehen und sicherzustellen, dass seine Kollegen ebenfalls unterdurchschnittlich abschneiden. Er schadet somit dem Unternehmen. Bei solchen Mitarbeitern steht der persönliche Erfolg gleichsam in Konkurrenz zum Erfolg des Unternehmens. Es gilt: „Ich gegen das Unternehmen“.



*„Während meiner persönlichen Untersuchungen des Mitarbeiterengagements haben mich die Studien im Bereich der transformationalen Führung fasziniert.“*

Nikki L. Baker

Vice President, Human Resources and Professional Development Springfield Electric Supply Company

- Über 28 Jahre Erfahrung im Bereich des Human Resource Managements
- Bachelor-Abschluss im Bereich der Rechtswissenschaften
- Arbeitet derzeit an ihrer Diplomarbeit über den Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Mitarbeiterengagement

Sie können Nikki L. Baker unter der folgenden E-Mailadresse erreichen:  
[nikki.baker@execblueprints.com](mailto:nikki.baker@execblueprints.com)

## Bewertung von Engagement

Wenn die Definition von Mitarbeiterengagement als schwierig gilt, kann die Bewertung dieses Engagements als eine noch größere Herausforderung bezeichnet werden. Es gibt zahlreiche Fragebögen, die darauf ausgelegt sind, den Grad der Mitarbeiterbeteiligung zu bewerten. Jede dieser Umfragen behauptet von sich, objektive Angaben zum Engagement liefern zu können – meist gegen Gebühr.

Eine einheitliche Methode für die Bewertung der Mitarbeiterbeteiligung finde ich sehr fragwürdig. Um Mitarbeiterengagement entwickeln zu können muss man erkennen, was

einen Menschen motiviert. Die Antworten sind so einzigartig wie die Antwortgeber und können sich im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn ändern. Ich stelle mir das Gespräch zwischen einem Manager und einem Mitarbeiter etwa so vor: „Ich weiß mit absoluter Sicherheit, dass Sie Zugriff auf alle 10 dieser Engagement-Faktoren hatten und demnach sollten Sie auch Engagement zeigen – aber das tun Sie nicht. Engagieren Sie sich – verflixt noch mal!“

Statistiken über Menschen sind wunderbar – bis man versucht, sie auf Einzelpersonen anzuwenden.

Im Moment arbeiten wir daran, die Mitarbeiterbeteiligung zu erhöhen, haben aber bisher kein passendes Bewertungsverfahren gefunden. Ich beobachte Verhaltensweisen und Praktiken und analysiere diese. Ich versuche herauszufinden, was in den Bereichen, in denen Mitarbeiter sich aktiv engagieren und viel aus eigenem Antrieb leisten, üblich ist. Wissenschaftliche Untersuchungen weisen besonders auf einen Faktor hin, der erhebliche Auswirkungen auf das Engagement der Mitarbeiter hat: das Führungsverhalten. Ein Forscher bezeichnete die Führungskraft als den „größten“ Einflussfaktor auf Leistung und Engagement. Dies schlägt sich auch in meinen Beobachtungen unserer Belegschaft nieder.

## Experten-Tipp:

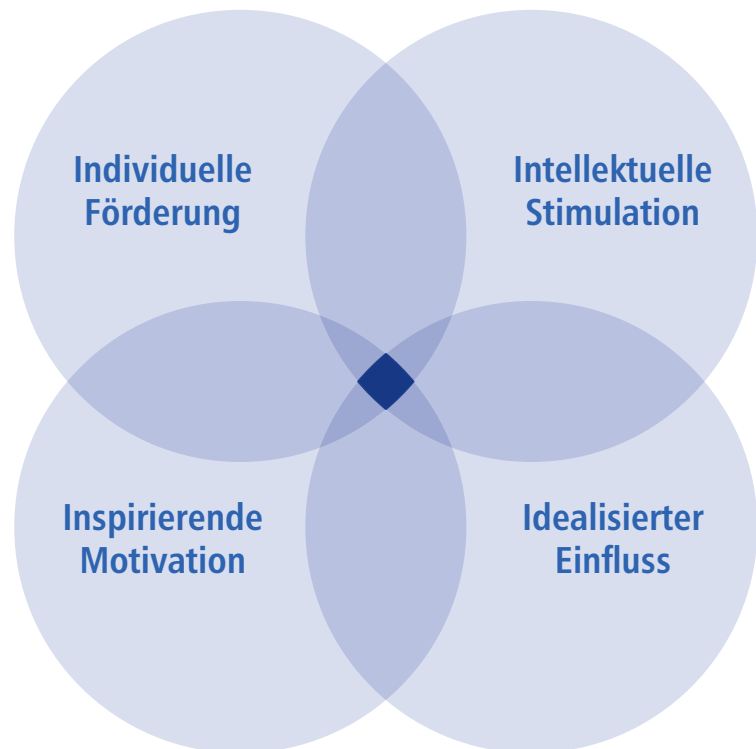
Für jede Aufgabe sind zwei Elemente notwendig:

1. Die Fähigkeit, die Aufgabe durchzuführen – Fähigkeiten, Wissen und Verständnis
2. Der Wunsch, diese Aufgabe zu übernehmen – Einstellung und Bereitschaft.

Es ist dieser Wunsch, der im Rahmen des Mitarbeiterengagements gemessen wird.

## Eigenschaften von transformationalen Führungskräften

Bernard Bass beschreibt die vier häufigsten Eigenschaften transformationaler Führungskräfte folgendermaßen:



## Der Führungskraft folgen

Unser Vorstandsvorsitzender weist gerne darauf hin, dass eine Führungskraft jemand ist, der Anhänger hat. Ich stimme dieser Aussage definitiv zu und erinnere mich dabei an eines meiner Lieblingszitate, das besagt, dass ein Führer ohne Anhänger jemand ist, der nur redet und nicht handelt. Das Engagement der Mitarbeiter scheint sich auf die Geschwindigkeit auszuwirken, mit der sich die Anhänger bewegen, auf die Richtung, in die sie sich entwickeln oder die Beobachtungen, die sie machen. Mitarbeiter, die nicht engagiert sind, verstecken sich so lange hinter dem Rücken der Führungskraft, bis diese sie direkt zur Handlung auffor-

dert. Engagierte Mitarbeiter beobachten einander und tauschen Ideen über ihr Umfeld aus. Liegt ein Hindernis vor ihnen, bemühen sie sich, einen Lösungsweg zu finden. Die Frage ist also: Welche Art von Führungskraft wählt engagierte Mitarbeiter aus, ermutigt, entwickelt und bindet sie?

Die transformationale Führung ist schon seit langem ein interessantes Thema für mich. Die Erkenntnisse beider Bereiche, der transformationalen Führung und des Mitarbeiterengagements weisen in eine ganz ähnliche Richtung. Das Originalkonzept von James Mac-Gregor Burns aus dem Jahr 1978 wurde von Bernard Bass weiterentwickelt. Bass war ein angesehener emeri-

tierter Professor an der School of Management der Binghamton University. Außerdem war er Gründungsdirektor des Center for Leadership Studies der Binghamton University sowie der Gründungsredakteur des „The Leadership Quarterly Journal“. Bass verbrachte 25 Jahre mit der Forschung der transformationalen Führung und ihrer Anwendung bei der Entwicklung von Führungskräften. Laut Bass verfügen transformationale Führer über vier Eigenschaften: individuelle Förderung, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und idealisierter Einfluss. Meine derzeitigen Bemühungen zur Verbesserung des Mitarbeiterengagements gelten der Unterstützung unserer Manager und Führungskräfte bei der Entwicklung dieser vier Eigenschaften.

## **Künftige Schritte**

Mitarbeiterengagement ist zu einer Art Modethema geworden. Ich befürchte, dies könnte dazu führen, dass ein eigentlich komplexes Thema auf Slogans und „leicht umsetzbare Listen“ reduziert wird, ohne den Managern, Führungskräften und HR-Fachleuten das notwendige Hintergrundwissen zu vermitteln. Wenn das Mitarbeiterengagement so einfach zu verstehen, definieren, bewerten, einzuführen, verändern und erhalten wäre, gäbe es in jedem Unternehmen eine hohe Mitarbeiterbeteiligung und wir wären alle damit beschäftigt, die dadurch entstandenen enormen Profite zu verteilen. Ich habe es mir zum Ziel gemacht, das Thema Mitarbeiterengagement genauer zu erörtern (und weiterhin zu hinterfragen): Welche

Auswirkungen hat es? Wie kann man es erhalten? Wodurch wird es zerstört? Und inwiefern kann ich diese Elemente beeinflussen?

Zu den künftigen Schritten auf meiner persönlichen Reise durch die Thematik des Mitarbeiterengagements gehört die Erforschung der potenziellen Beziehung zwischen Mitarbeiterengagement und Führungsstilen. Natürlich werde ich meine Skepsis bezüglich „Einheitslösungen“ beibehalten, um mich von der zu starken Vereinfachung des Themas zu distanzieren. Auch nach einem Jahrzehnt gibt es bei diesem Thema noch einiges, mit dem man sich auseinandersetzen muss. ■

# E. Rhae Buckley

Vice President, Human Resources, Compassion International

*„Wir bieten individuelle Weiterbildungen an und ermutigen unsere Mitarbeiter zu Kreativität und freiem Denken.“*

E. Rhae Buckley

Vice President, Human Resources, Compassion International

## Mitarbeiterengagement

Wir haben all unsere Teams damit beauftragt, spezifische Pläne zu entwickeln, um das Mitarbeiterengagement zu verbessern. Jede Abteilung und jeder Mitarbeiter erstellt einen Plan für seinen Unternehmensbereich bzw. trägt zum Plan für den jeweiligen Bereich bei. Die ausgearbeiteten Pläne werden in den Gesamtplan für das kommende Jahr integriert.

Die Mitarbeiter überwachen ihren eigenen Fortschritt und können so am Jahresende erkennen, welche Maßnahmen erforderlich waren, um sich zu verbessern. Wenn die nächste Mitarbeiterumfrage ansteht können sie sich dann noch besser einbringen. Unsere Beteiligungsrate ist glücklicherweise hoch, aber manches ließe sich dennoch verbessern. Wir streben weiterhin nach einer Verbesserung, in der Hoffnung, unser Ziel von 100 Prozent zu erreichen.

## Schwankungen im Bereich des Mitarbeiterengagements

Aus dem jährlichen Vergleich der Branchen geht hervor, dass die Beteiligung der Mitarbeiter Schwankun-

gen unterliegt. Derzeit ist ein weltweiter Rückgang der Beteiligung in Unternehmen zu verzeichnen. Unternehmen auf der ganzen Welt müssen die Initiative ergreifen, um im Bereich des Mitarbeiterengagements einen Fortschritt erzielen zu können. Um das zu erreichen, müssten Unternehmen manchmal nur gewährleisten, dass Mitarbeiter ihre Rolle im Unternehmen kennen und verstehen, wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Manchmal sind sich Mitarbeiter nicht sicher, welche Rolle sie im Gesamtbild des Unternehmens einnehmen oder welche Ziele das Unternehmen verfolgt. Es ist wichtig, die Kommunikation mit Mitarbeitern zu pflegen und jede Person mit Respekt und Würde zu behandeln. Dies sind entscheidende Punkte im Bereich der Mitarbeiterbindung und Förderung der Mitarbeiterbeteiligung.

## Bewertung des Engagementsniveaus

Wir verwenden das Gallup-Tool zur Bewertung des Mitarbeiterengagements (siehe Gallup Q12 und Weiterbildung bei Compassion), versu-



*„Wir wissen, dass das Mitarbeiterengagement in Unternehmen weltweit zurückgegangen ist, und ohne ein aktives Handeln der Unternehmen wird sich dies auch nicht verbessern.“*

**E. Rhae Buckley**

Vice President, Human Resources  
Compassion International

- Über 30 Jahre Unternehmens- und Praxiserfahrung im Bereich Human Resources
- Erfahrung sowohl im gewinnorientierten als auch im gemeinnützigen Sektor
- Position als Vice President der Abteilung Human Resources bei einer weiteren internationalen Organisation, vor seiner Tätigkeit bei Compassion

Sie können E. Rhae Buckley unter der folgenden E-Mailadresse erreichen:  
[rhae.buckley@execblueprints.com](mailto:rhae.buckley@execblueprints.com)

chen jedoch, die Ergebnisse aus dieser Bewertung mit anderen Kennzahlen zu verknüpfen. Wir verfügen über die typischen Messgrößen, die in den meisten Unternehmen vorhanden sind, sowie über Kennzahlen zur Beurteilung der Effektivität des HR-Programms. Zusätzlich führen wir mindestens einmal im Jahr Feedbackgespräche mit unseren Kunden. Wir werfen einen genaueren Blick auf unsere Geschäftsprozesse und bewerten diese, um herauszufinden, in welchem Zusammenhang sie zur Beteiligungsrate stehen.

## Experten-Tipp:

Ressourcenbedingte Einschränkungen können eine Herausforderung für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im Bereich des Mitarbeiterengagements darstellen. Wenn man nicht über die erforderliche Belegschaft verfügt, um ein Problem anzugehen, kann sich die Beseitigung als schwierig erweisen. Herausforderungen in Bezug auf die Ressourcen haben sich im Laufe der Jahre verändert, vor allem im finanziellen Bereich. Wie viele andere Unternehmen haben auch wir die Auswirkungen der Finanzkrise zu spüren bekommen. Letztendlich ist es uns gelungen, unsere übergeordneten Ziele trotz eingeschränkter Ressourcen zu erreichen.





## Umfragen zur Mitarbeiterbeteiligung

Wir führen jährlich Umfragen zur Mitarbeiterbeteiligung durch und erhalten überwiegend positives Feedback. Alle sachdienlichen Informationen, die wir diesen Umfragen entnehmen können, werden verwendet, um das Mitarbeiterengagement weiter zu verbessern.

Wir bewerten das Engagement in unserem Unternehmen im Vergleich zu anderen. Und dann geht es darum, was man tut, um die Resultate zu verbessern. Gallup stellt eine große Anzahl von Ergebnissen aus anderen Unternehmen zum Vergleich zur Verfügung. Man kann auch anhand der Beteiligung der Mitarbei-

ter an verschiedenen Aktivitäten im Unternehmen erkennen, ob diese Engagement zeigen. Zudem sollte man einfach nachfragen. Eine offene Kommunikation macht es wesentlich einfacher, die Leistung einzelner Mitarbeiter zu bewerten und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

## Bewährte Praktiken zur Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung

Die Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung kann mehrere Komponenten beinhalten. Wir bieten, falls möglich, individuelle Weiterbildungen an und fördern Kreativität und freies Denken. Somit fühlen

sich unsere Mitarbeiter geschätzt und sie erhalten die Möglichkeit, ihren Horizont zu erweitern. Wir möchten, dass die Meinungen der Mitarbeiter offen angenommen und frei ausgetauscht werden, um die Beteiligung aller Mitarbeiter zu gewährleisten. ■

## I. Definition von Mitarbeiterengagement

Die Definition von Mitarbeiterengagement ist der erste wichtige Schritt, um dieses zu verstehen und maximieren zu können. Vage Definitionen hemmen sowohl die Bewertung als auch die Verbesserung. In diesem ExecBlueprint definiert Nikki Baker das Mitarbeiterengagement als Anstrengungen aus eigener Kraft seitens der Mitarbeiter, die über die Mindesterwartungen an deren berufliche Tätigkeit hinausgehen. Anhand dieser Definition kann Engagement weiterhin folgendermaßen beschrieben werden:

- Mitarbeiter, die eine überdurchschnittliche Leistung zeigen, können als engagiert definiert werden.
- Aktiv engagierte Mitarbeiter richten ihre persönliche Identität an ihrer Rolle im Unternehmen und ihren persönlichen Erfolg an dem des Unternehmens aus.
- Unmotivierte Mitarbeiter versuchen die Arbeit zu umgehen und evtl. sogar sicherzustellen, dass Kollegen ebenfalls unterdurchschnittlich abschneiden.
- Mitarbeiter, die sich absichtlich nicht engagieren, versuchen sogar dem Unternehmen zu schaden und hindern es daran, seine Ziele zu erreichen.

Wenn diese Definitionen einmal verstanden sind, können Sie an die jeweiligen Bedürfnisse eines Unternehmens angepasst, in konkrete Messgrößen umgewandelt und für Verbesserungsmaßnahmen eingesetzt werden.

## II. Die Bilanz

Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und dem Erfolg des Unternehmens. Aktiv engagierte Mitarbeiter haben einen positiven Einfluss auf alle Bereiche des Unternehmens. Ein hohes Engagement verbessert die Sicherheit, den Gewinn, die Innovation, die Mitarbeiterfluktuation und die Ausgaben. Niedriges Mitarbeiterengagement kann schwerwiegende negative Auswirkungen auf diese Bereiche haben. Denken Sie daran:

- Eine Bewertung und Messung der Mitarbeiterbeteiligung ist für den Erfolg eines Unternehmens essentiell, da sich Probleme im Bereich des Engagements rasch auf andere Bereiche des Unternehmens auswirken.
- Häufiger Personalwechsel ist nicht nur ein großer Kostenfaktor, sondern auch ein Frühindikator für unzureichendes Engagement. In Geschäftsbereichen mit hoher Mitarbeiterfluktuation ist oftmals auch ein Problem bezüglich der Beteiligung der Mitarbeiter zu beobachten.

- Die Ergebnisse aus Engagementumfragen sollten mit anderen Unternehmensbereichen und allen Führungskräften abgeglichen werden, um Probleme zu isolieren und zu beheben, bevor diese negative Auswirkungen haben.
- Obwohl viele Manager nicht gerne ihre Schwächen aufgezeigt bekommen, ist es wichtig zu ermitteln, in welchen Bereichen es Raum für Wachstum und Verbesserung gibt.

## III. Must-Have-Ansätze, um die Unterstützung der Mitarbeiter zu gewinnen

Die Unterstützung der Mitarbeiter ist für eine Steigerung des Engagements essentiell. Es reicht nicht aus, seine Mitarbeiter anzuweisen, sich stärker zu engagieren. Engagement ist ein Dialog zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen, der auf gemeinsamen Zielen, einem gemeinsamen Fokus und dem Aufbau von innerbetrieblichen Beziehungen durch Kommunikation basiert.

- Das Teilen von Zielen ist für eine aktive Zusammenarbeit besonders wichtig. Betonen Sie die Wichtigkeit von Engagement, was es ist, und warum es von Bedeutung ist.
- Schaffen Sie einen gemeinsamen Fokus, indem Sie ein oder zwei Messgrößen für das Unternehmen auswählen, an deren Verbesserung gemeinsam gearbeitet wird. Diese Ziele können in konkrete Pläne verwandelt werden, die den Mitarbeitern verständlich machen, was Engagement im Unternehmensalltag bedeutet.
- Der Aufbau von innerbetrieblichen Beziehungen durch Kommunikation ist eine weitere essentielle Methode zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung. Manager müssen mit ihren Mitarbeitern über deren Ziele sprechen, ein offenes Ohr für Bedenken haben und mit ihnen zusammenarbeiten.

## IV. Goldene Regeln zur Stärkung des Engagements

Erstellen Sie spezifische Pläne für die Bewertung und Stärkung des Engagements.

- Jeder Geschäftsbereich und jedes Team sollte seine eigenen individuellen Pläne erstellen, um zur Verbesserung des Engagements beizutragen.
- Diese Ziele sollten auch die Ziele der einzelnen Mitarbeiter beinhalten, so dass jedem die Verbindung zwischen dem eigenen Berufsalltag und den Gesamtzielen des Unternehmens bewusst wird.

Vergleichen Sie den aktuellen Stand mit diesen Plänen und sorgen Sie dafür, dass die Manager Verantwortung für die Verbesserung übernehmen.

- Jeder Plan sollte an konkrete Messgrößen gebunden sein und Manager sollten ebenfalls für ihre Leistung zur Verantwortung gezogen werden.
- Belohnen und bestärken Sie Führungskräfte, die engagierte Mitarbeiter einstellen, ermutigen, weiterbilden und an das Unternehmen binden.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter die Verantwortung für ihr eigenes Engagement übernehmen und seien Sie flexibel genug, um deren Feedback berücksichtigen zu können.

- Mitarbeiter und Manager sollten ihre eigenen Ziele setzen können und verstehen, was sie verbessern müssen.
- Gleichzeitig sollten Manager in der Lage sein, den Mitarbeitern zuzuhören und sollten gewillt sein, Veränderungen am Arbeitsplatz vorzunehmen, um Mitarbeiter besser zu beteiligen.

## V. Wichtige Tipps

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist das Aufrechterhalten von Mitarbeiterengagement harte Arbeit. Es zählt sich jedoch in allen Aspekten der Unternehmensleistung aus. Denken Sie daran:

- Das ultimative Ziel der Anstrengungen im Bereich des Engagements ist die Schaffung einer Verbindung zwischen den Zielen des Mitarbeiters und den Unternehmenszielen.
- Es ist wichtig, die Stärken des Unternehmens, das Wachstumspotenzial und den direkten Einfluss, den die Handlungen von Mitarbeitern auf das Gesamtergebnis des Unternehmens haben, zu kommunizieren.
- Die Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung hängt vom Aufbau innerbetrieblicher Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, Managern und dem Unternehmen als Ganzes ab.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, zu wachsen.
- Definieren Sie individuelle, erreichbare Ziele, die auf die Unternehmensziele abgestimmt sind, und zeigen Sie, dass die Meinung der Mitarbeiter wirklich zählt.
- Mitarbeiterengagement sollte nicht nur ein Schlagwort für Sie sein – es ist ein Schlüssel zum Erfolg.



## Zehn Schlüsselfragen & Diskussionspunkte

- 1** Wie hoch ist das derzeitige Mitarbeiterengagement in Ihrem Unternehmen? Wie schneidet es im Vergleich zu anderen Unternehmen ab?
- 2** Inwiefern hat sich das Niveau der Mitarbeiterbeteiligung in Ihrem Unternehmen in den vergangenen drei Jahren verändert (gestiegen bzw. gesunken)? Welche Maßnahmen haben Sie diesbezüglich ergriffen?
- 3** Welche Rolle spielt die HR bei der Bewertung, Überwachung und Verbesserung des Engagements der Mitarbeiter? Wer ist noch an diesem Prozess beteiligt? Welche Programme und Richtlinien hat die HR zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung aufgestellt?
- 4** Welche wesentlichen Vorteile entstehen durch eine engagierte Belegschaft? Welche Ziele kann Ihr Unternehmen erreichen? Welche Nachteile entstehen durch ein niedriges Engagement?
- 5** Inwiefern arbeiten Sie mit Ihren C-Level-Kollegen zusammen, um das Engagement der Mitarbeiter zu verbessern? Wie oft führen Sie Diskussionen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung? Welche Rolle spielen andere Führungskräfte bei der Überwachung und Förderung des Engagements?
- 6** Welche wesentlichen Herausforderungen müssen Sie bei der Verbesserung des Mitarbeiterengagements bewältigen? Inwiefern entsprechen oder unterscheiden sich diese Herausforderungen von anderen Unternehmen aus Ihrer Branche?
- 7** Welche bewährten Praktiken setzen Sie zur Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung ein? Gibt es bestimmte Bereiche oder Abteilungen, die für niedriges Engagement anfällig sind?
- 8** Welche Veränderungen oder Entwicklungen innerhalb des Unternehmens können in den kommenden 12 Monaten das Mitarbeiterengagement beeinflussen? Gehen Sie von positiven oder negativen Auswirkungen aus?
- 9** Wie häufig kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern über Probleme im Bereich der Mitarbeiterbeteiligung? Wie häufig kommunizieren Sie mit der Geschäftsleitung über diese Probleme?
- 10** Wie messen Sie den ROI für eine engagierte Belegschaft? Welche Messgrößen verwenden Sie, um festzustellen, ob die Beteiligung der Mitarbeiter gestiegen ist?

Books24x7 ist ein Tochterunternehmen von Skillsoft.

Weitere Informationen:

Skillsoft NETg GmbH

Niederkasseler Lohweg 189  
40547 Düsseldorf  
T 0800 400 41 40 (kostenlos in D)  
T 0211 16 43-3  
F 0211 16 43-411  
E [info@skillsoft.de](mailto:info@skillsoft.de)

Bäckerstr. 24  
21244 Buchholz  
T 0800 400 41 41 (kostenlos in D)  
E [info@skillsoft.de](mailto:info@skillsoft.de)  
[www.skillsoft.de](http://www.skillsoft.de)

Skillsoft NETg GmbH  
Österreich

Auhofstr. 129/Top 3  
1130 Wien  
T +43 1 94 25 79 0  
F +43 1 94 25 79 7  
E [info@skillsoft.at](mailto:info@skillsoft.at)  
[www.skillsoft.at](http://www.skillsoft.at)

Skillsoft NETg GmbH  
Schweiz

In der Luberzen 40  
8902 Urdorf  
T +41 44 744 47 47  
F +41 44 744 47 48  
E [info@skillsoft.ch](mailto:info@skillsoft.ch)  
[www.skillsoft.ch](http://www.skillsoft.ch)