

Mitarbeiterbindung durch Engagement

Engagement von Mitarbeitenden ist nicht selbstverständlich, aber wichtig. – Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff



Hans R. Hässig und Roland F. Stoff, Inhaber Unternehmenskultur-Controlling® Hässig & Stoff, Dielsdorf; 044 853 08 88, kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch

Controlleraufgaben beinhalten Abweichungen festzustellen, zu analysieren und mit nachvollziehbaren Argumenten zu korrigieren. Bei diesen Prozessen wird oft vergessen, dass die Gründe von Abweichungen zur Zielformulierung oft darin liegen, dass die Beteiligten ein «gewisses Engagement» vermissen lassen. Erste Anzeichen dafür sind Redewendungen wie «Das geht mich nichts an.» oder «Es nützt sowieso nichts.»

Tiefer greifende Ursachen könnten aber auch im organisatorischen Umfeld liegen. In der Regel wird dieses in der Vision, der Strategie, im Leitbild und in den Führungsgrundsätzen abgebildet, die leider zu oft in den Schubladen oder im Intranet verstauben.

Um Engagement zu fördern und die Ziele zu erreichen, müssen erstens machbare und verständliche Ziele formuliert, zwei-

tens Integrität und Loyalität vorgelebt und anerkannt werden und drittens nur soviel versprochen werden, wie auch eingehalten werden kann.

Die Erwartungshaltung eines Arbeitgebers geht über den Arbeitsvertrag hinaus. Er erwartet vernetztes Denken, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Flexibilität, ständige Bereitschaft zu Mehrarbeit, Eigeninitiative, Loyalität und vieles mehr – kurz Engagement. Dieses kann nicht gemessen werden. Engagement ist eine Haltung, die massgeblichen Einfluss auf die Qualität und die Quantität der Arbeit nimmt. Sie prägt auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Engagement ist nicht selbstverständlich. Um es zu fördern, braucht es ein bewusstes Umfeld, das Identifikationsmöglichkeiten zulässt (siehe Tabelle). Engagement

Fidélisation au travers de l'engagement

Les employeurs attendent de l'engagement de la part de leurs collaborateurs. Cette attitude influence clairement la qualité et la quantité du travail. Elle est en lien avec la fidélisation du personnel: les collaborateurs qui ne s'identifient plus à leur employeur ne font au mieux plus que le minimum réglementaire. Vu que la fidélisation des collaborateurs est directement influencée par le comportement de leurs supérieurs, l'accent doit être mis sur les cadres dirigeants. A défaut, et c'est le cas dans beaucoup de cultures d'entreprises, les disharmonies sont inévitables. ■

hat mit Mitarbeiterbindung zu tun. Mitarbeitende, welche sich nicht mehr mit dem Arbeitgeber identifizieren, machen im besten Fall nur noch Dienst nach Vorschrift. Die Lebendigkeit der Organisation nimmt ab und die Kosten für Rekrutierungen nehmen zu.

Weil die emotionale Mitarbeiterbindung unmittelbar vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten beeinflusst wird, muss der Fokus auf die Führungskräfte gelegt werden, denn sonst bestehen zwangsläufig in vielen Unternehmenskulturen Disharmonien, welche die Controllerinnen und Controller auffangen müssen. ■

Das Buch zum Thema von Hässig & Stoff: «Unternehmenskultur verstehen – Die Basis für den langfristigen Erfolg»

Orientierung führt zu Verständnis	Vorgaben / Vereinbarungen zeigen Wege und Ziele	Voraussetzungen werden zu Verbindlichkeiten
1. Stufe: Eine Partnerschaft schriftlich vereinbaren		
Das funktionale Verständnis entsteht über Dienst nach Vorschrift.	Der Arbeitsvertrag beschreibt die Aufgabe, die Funktion und den Lohn.	Die physischen und psychischen Fähigkeiten dazu einbringen.
2. Stufe: Ein Umfeld für gegenseitiges Vertrauen schaffen		
Das kooperativ- und integrative Verständnis entsteht über die Dienstleistungsbereitschaft.	Bekundete und gelebte Werte sind die Basis für die Identifikation und die Motivation des Einzelnen.	Ein Umfeld schaffen für: <ul style="list-style-type: none"> ■ Raum für Innovation ■ Selbststeuernde Werte ■ angstfreie Atmosphäre ■ Kostensteuerung über Werteverständnis
3. Stufe: Engagement entfalten lassen		
Das Selbst- und Kollektivverständnis entsteht über die Werteidentifikation mit der Organisation.	Machbare Visionen, nachvollziehbare Strategien, präzise Leitbilder, umsetzbare Führungsgrundsätze und bewusst gelebte Rituale sind Identifikationsanker.	Konsequente Vorgesetzte und Mitarbeitende mit Selbstverantwortung gewährleisten die Zielfokussierung.

Die drei Stufen, die zu einem selbstverständlichen Engagement der Mitarbeitenden führen können.