



## Fragen beeinflussen das Engagement

Wie können Sie Fragen stellen, die das Engagement verbessern? In diesem Beitrag geht es um eine einfache Fragestellung, die sowohl für die Selbstführung als auch für die Mitarbeiterführung hilfreich ist.

In diesem Video gehe ich auf folgende Punkte ein:

00:42 Engagementindex von Gallup

01:35 Was wollen/brauchen Mitarbeiter?

03:16 Mitarbeiterbefragungen

04:49 Das Engagement verbessern

11:58 Wofür ist diese Art der Fragen geeignet?

### **Der Engagementindex von Gallup**

Sie kennen sicher den Engagement-Index von Gallup. Er zeigt seit 15 Jahren immer das gleiche Bild.



In etwa 15 Prozent aller Mitarbeiter in Deutschland haben eine positive emotionale Bindung an das Unternehmen, in dem sie arbeiten. Eine hohe emotionale Bindung bedeutet höhere Zufriedenheit, mehr Engagement, weniger Krankheit...

15 Prozent - also genauso viele - sind am anderen Ende. Diese Mitarbeiter sind in der inneren Kündigung.

Rund 70 Prozent machen mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift.

Das ist menschlich und wirtschaftlich eine Katastrophe.

## Was wollen/brauchen Mitarbeiter?

Wir haben uns schon mehrfach damit beschäftigt, was ein Unternehmen, was eine Führungskraft tun muss, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern.

- Mitarbeiter wollen eine faire Behandlung. Das äußert sich unter anderem in fairen Bezahlung.
- Sie brauchen natürlich das richtige Arbeitsmaterial, die geeigneten Tools und Ressourcen.
- Sie wünschen sich eine Atmosphäre, in der Lernen möglich ist, in der man sich weiterentwickeln kann.
- Sie wünschen sich interessante Aufgaben, in denen sie ihre Stärken entwickeln können.
- Sie wünschen eine Kultur, in der offene Kommunikation gefördert wird.
- Und Mitarbeiter wünschen sich hervorragende Führungskräfte.

Keine Frage - hier ist immer noch jede Menge Verbesserungspotenzial auf der Unternehmensseite und auf der Seite der Führungskräfte.

Ich bin ein großer Fan und Freund eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Wir lernen nicht alles auf Knopfdruck und können nicht alles sofort perfekt. Das funktioniert nicht.

Wir können dranbleiben und stetig besser werden.

TUN - REFLEKTIEREN - TUN

In unregelmäßigen Abständen führe ich Gespräche mit interessanten Menschen, die einen Beitrag rund um das Thema wertschätzende Unternehmenskultur leisten können. Haben Sie Interesse, darüber informiert werden, sobald ein neues Interview oder spannender Beitrag zu diesem Themenbereich veröffentlicht wird?

Dann melden Sie sich jetzt zu meinem Newsletter an:

Tragen Sie hier Ihre E-Mail-Adresse ein:

Anmelden

# Mitarbeiterbefragungen

Die Fragen in Mitarbeiterbefragungen gehen oft in eine bestimmte Richtung.

Da heißt es z.B.

Wie sehr treffen diese Aussagen zu (1 trifft gar nicht zu bis 5 trifft voll und ganz zu):

- Mein/e Vorgesetzte/r zeigt ein aufrichtiges Interesse an mir als Person
- Wir haben einen guten Teamgeist.
- Ich kann in meiner Arbeit Neues lernen und mich weiterentwickeln.
- Ich kenne meine Ziele und weiß, was von mir erwartet wird.
- Wir haben ein umfangreiches Weiterbildungsangebot.

Wer trägt bei diesen Fragen die Verantwortung? Der Befragte oder die anderen?

Es sind immer die Vorgesetzten, das Unternehmen, die Anderen.

Wenn das Unternehmen oder auch eine Führungskraft wissen will, wo Handlungsbedarf ist, dann sind solche Fragen wichtig.

Was das Engagement betrifft, ist diese Fragestellung kontraproduktiv.

## Das Engagement verbessern

Man kann Fragen geringfügig verändern und schon haben sie eine komplett andere Wirkung. Nehmen wir einfach das Beispiel Weiterbildung.

Wer ist verantwortlich für die Weiterbildung? Das Unternehmen oder der Mitarbeiter?

Es sind beide: der Unternehmer, die Führungskraft, die das Angebot macht.

Gleichzeitig gibt es aber auch eine Verantwortung auf der Seite des Mitarbeiters.

Ich kann mich noch gut erinnern - es ist schon lange her - da habe ich bei Siemens gearbeitet. Es gab damals bei Siemens einen dicken Weiterbildungskatalog. Also das Angebot des Unternehmens war da.

Als Mitarbeiterin konnte ich mir Kurse und Seminare aussuchen.

Ich habe nicht nur geschaut, was brauche ich. Ich habe auch geschaut, worauf auf habe ich Lust. Das waren viele Kurse. Und ich hatte das Glück einen Vorgesetzten zu haben, der mich dabei unterstützt und gefördert hat.

Frank Rohde von Adobe hat mir in einem Interview erzählt, dass Adobe schon immer ein Weiterbildungsbudget für jeden Mitarbeiter hatte. Das wurde früher nicht genutzt. Dem Tagesgeschäft wurde meist die höhere Priorität eingeräumt.

Adobe hat in den letzten Jahren einen Kulturwandel angestoßen. Sie haben sich für den Kulturwandel am Konzept des Growth Mindset orientiert. Lernen ist dabei ein wichtiges Element. Inzwischen wird das Weiterbildungsangebot von den Mitarbeitern genutzt und von den Vorgesetzten gefördert.

Wie weit das Angebot des Unternehmens vorhanden ist und die Vorgesetzte fördern, wird durch die klassischen Fragen wunderbar geklärt.

Wie kann ich aber das Engagement fördern? Es ist eine kleine Veränderung der Fragen:

Setzen Sie vor die Frage: „Hast du dein Bestes gegeben, um...“

- Hast du dein Bestes gegeben, um Weiterbildung zu erhalten?
- Hast du dein Bestes gegeben, um die IT sinnvoll zu nutzen?
- Hast du dein Bestes gegeben, um selbst klare Ziele zu haben und eine klare Struktur?
- ...

Sie merken schon, das macht einen enormen Unterschied. Auf einmal geht es darum: Welchen Beitrag habe ich geleistet? Es geht nicht um die Erreichung des Ziels, diese oder jene Weiterbildung absolviert. Check! Es geht um meine Anstrengung, mein Engagement, das zu machen, was mir wichtig ist.

Es gibt Studien, die belegen die enorme Wirkung diese Art von Fragen.

Z.B. wurde eine Studie im Anschluss an ein Training durchgeführt. Über zwei Wochen nach dem Training wurden den Teilnehmern diese aktivierenden Fragen gestellt. Natürlich gab es eine Referenzgruppe. In der Referenzgruppe, der keine Fragen im Anschluss an das Training gestellt wurden, gab es keine Veränderung des Verhaltens. Die Gruppe, die die einfachen Fragen bekommen hat, hat sich verbessert. Die dritte Gruppe, die jeden Tag gefragt wurden: „Hast du dein bestes gegeben, um ...“ Diese Gruppe lag deutlich über den anderen. (Quelle: Marshall Goldsmith und Mark Reiter, Triggers, 2015)

## **Wofür ist diese Art der Fragestellung geeignet?**

Diese Art der Fragestellung ist für das tägliche Reflektieren geeignet.

Wenn Sie z.B. **Journaling** machen, beantworten Sie sich jeden Tag Fragen, die Sie einleiten mit: Habe ich mein Bestes gegeben, um...

Habe ich mein Bestes gegeben, um gute Beziehungen zu pflegen?

Habe ich mein Bestes gegeben, um meine Ziele voranzutreiben?

Habe ich mein Bestes gegeben, um fit zu bleiben?

Dabei geht es um das Engagement, den Beitrag, den Sie jeden Tag leisten.

Sie werden sehen, es wird zu einer Veränderung führen.

Diese Art der Fragestellung ist auch für **Mitarbeitergespräche** geeignet.

Unter Bayerns besten Arbeitgebern ist ein Unternehmen, das seine Mitarbeitergespräche komplett umgestellt hat.

Früher waren in Mitarbeitergesprächen lange Listen mit Fragen auszufüllen zu allen möglichen Aspekten der Zusammenarbeit. Da haben die Beteiligten vorher ein gutes Gespräch geführt, das alte Jahr reflektiert, Ziele definiert und dann kam die Bewertungsarie und die positive Stimmung aus dem Gespräch war weg. Diese Fragenliste wurde komplett gestrichen.

Am Ende geht es nur noch um zwei Fragen:

1. Was kann ich tun, damit du deine Arbeit besser machen kannst?
2. Was kannst du tun, damit ich meine Arbeit besser machen kann?

Diese beiden Fragen gehen in die gleiche Richtung, wie die o.g. Fragen. Sie aktivieren. Sie nehmen beide Seiten in die Verantwortung und sind lösungsorientiert.

**Wie führen Sie Ihre Mitarbeitergespräche?**

**Welche Fragen stellen Sie?**