



Mitarbeiterengagement – «die Wunderdroge im Wettbewerb»

Wenn sich Produkte und Dienstleistungen angleichen, wird das Engagement der Mitarbeitenden zum entscheidenden Differenzierungsfaktor. Nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die stolz auf ihren Arbeitgeber und überzeugt von dessen Produkten sind, begeistern die Kundschaft nachhaltig. In der Managementlehre wird das Mitarbeiterengagement daher folgerichtig als «Wunderdroge für Wettbewerbserfolg» erkannt. von Alexander Villiger

Aber was schafft die Voraussetzungen, damit Mitarbeitende bereit sind, die berühmte Extrameile zu gehen und sich für die Unternehmensziele einzusetzen? Die Zusammenhänge scheinen klar: Begeisterte Mitarbeitende begeistern Kunden. Und diese wiederum begeistern das Management und die Eigentümer in Form von steigenden Wachstumszahlen. Doch Jahr für Jahr erfolgt die Ernüchterung, wenn Gallup, ein weltweit tätiges Marktforschungsinstitut, seine Studienergebnisse zum Mitarbeiterengagement offenlegt. Gallup zufolge bezeichnen sich weltweit bloss 15 Prozent der Mitarbeitenden als «hoch engagiert». 85 Prozent der Befragten geben an, wenig oder nicht engagiert zu sein. Ein entscheidender Teil des Wettbewerbspotenzials liegt also brach – mit Folgen für die Ertragslage und die Produktivität von Unternehmen.

Tiefes Engagement als Warnsignal

Die beschriebenen Umfrageergebnisse sind in Zeiten des Fachkräftemangels umso alarmierender, als die überwältigende Mehrheit der Mitarbeitenden, die sich als wenig engagiert einstuft, keine



Ein hohes Engagement der Mitarbeitenden hilft Unternehmen, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Bild GKB, ZVG

emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufweist. Das bedeutet, dass diese innerlich gekündigt haben und nur noch Dienst nach Vorschrift leisten. Unternehmen, denen es nicht gelingt, eine positive Führungs- und Unternehmenskultur zu etablieren, können also zum einen das vorhandene Marktpotenzial nur bedingt erschliessen. Zum anderen laufen sie Gefahr, talentierte Fachkräfte an die Konkurrenz zu verlieren.

Unternehmenskultur ist entscheidend

Mitarbeitende treten einen Job in aller Regel optimistisch und voller Tatendrang an. Die Ernüchterung tritt erst im Verlauf der eigentlichen Leistungsphase ein, wenn sie feststellen, dass ihre Meinung – entgegen den Versprechen beim Bewerbungsgespräch – gar nicht über ihr eigentliches Jobprofil hinaus gefragt ist. Ihre Verbesserungsideen bleiben in funktionalen Silos oder in hierarchischen

Zwischenstufen stecken. Und so ziehen sich talentierte Mitarbeitende – nach dem Motto «hier lohnt es sich nicht, sich einzusetzen» – in ihr Schneckenhaus zurück, oder sie suchen sich einen neuen Job und verlassen das Unternehmen.

Mitarbeiterengagement erhöhen

Die Positive Psychologie befasst sich seit Jahrzehnten mit den positiven Aspekten der menschlichen Entwicklung. Im sogenannten Perma-Modell beschreibt der amerikanische Psychologe Martin Seligman fünf grundlegende Dimensionen, welche Menschen aufblühen lassen und die sie für ein erfüllendes Leben instinktiv anstreben. Diese fünf Bausteine liefern der Unternehmensführung wertvolle Hinweise zur Etablierung eines positiven Führungsstils sowie zur Gestaltung einer fordernden und fördernden Unternehmenskultur: **P** steht für positive Emotionen wie Spass, Stolz, Wertschätzung, Vertrauen oder Sicherheit.

E steht für Förderung von individuellem Engagement, Mitgestaltung oder Stärkenorientierung.

R steht für Relationship, also für die Gestaltung tragfähiger sozialer Beziehungen und Teamgeist.

M steht für Meaning, also die Formulierung eines Purpose und die Ermöglichung von Sinnfindung.

A steht für Accomplishment, also das Erreichen von Zielen, was Stolz und Energie vermittelt.

Grösster Hebel der Wertschöpfung

Unternehmen, die es schaffen, das Mitarbeiterengagement stark anzuheben, verfügen über einen signifikanten Wettbewerbsvorteil. Selbst Jack Welch (20 Jahre CEO von General Electric), bekannt für seine harten Management- und Optimierungsmethoden, gelangt am Ende seiner Karriere zur Einsicht, dass der Unternehmenserfolg im Wesentlichen in der Gestaltung der weichen Themen wie Leadership, Unternehmenskultur und Personalarbeit zu finden ist.

Das Perma-Modell bietet eine Orientierungsgrösse für eine erfolgreiche Gestaltung dieser Faktoren.

■ Alexander Villiger ist Leiter Personal der Graubündner Kantonalbank

Arbeiten in der Region

kanton glarus

Die Staatskanzlei ist die zentrale Stabsstelle von Regierung und Landrat. Sie unterstützt diese bei der Erfüllung sämtlicher Aufgaben in der Führung, Planung, Koordination, Information und Dokumentation. Die Staatskanzlei umfasst das Sekretariat, den Rechtsdienst, die Fachstellen Information und Kommunikation sowie Digitale Verwaltung, den Parlamentsdienst und den Weibeldienst. Zudem sind ihr die Finanzkontrolle und die Fachstelle Datenschutz administrativ zugewiesen.

Infolge anstehender Pensionierung suchen wir eine Führungspersönlichkeit als **Ratsschreiberin / Ratsschreiber 100%** per 1. Juni 2023 oder nach Vereinbarung mit Arbeitsort Glarus.

Aufgaben:

- Fachliche, personelle und finanzielle Führung und Weiterentwicklung der Staatskanzlei
- Stabschef von Landrat und Regierungsrat, Koordination der Tätigkeiten von Landrat, Regierungsrat und Verwaltung
- Organisation von Wahlen und Abstimmungen, Landsgemeinde und weiteren protokollarischen Aktivitäten und Anlässen (u.a. Näfeler Fahrt, Besuche, Empfänge)
- Anlaufstelle für alle protokollarischen Fragen
- Erarbeitung von Legislatur- und Jahresplanungen, Mitarbeit bei Finanz- und Aufgabenplanung, Leitung/Mitarbeit bei weiteren Planungen, Projekten und Vorlagen
- Vertretung des Kantons in schweizerischen, interkantonalen und kantonalen Gremien

Anforderungen:

- Abgeschlossenes Hochschulstudium in Rechts-, Wirtschafts-, Politik- oder Staatswissenschaften auf Master-/Lizentiatstufe
- Fundierte Kenntnisse im öffentlichen Recht, Verwaltungserfahrung
- Ausgewiesene konzeptionelle, kommunikative und analytische Fähigkeiten sowie Umsetzungsstärke
- Gute Fremdsprachenkenntnisse, insbesondere Französisch und Englisch mündlich und schriftlich
- Auftrittskompetenz, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen
- Hohe Belastbarkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit

Ihr Kontakt:
Auskünfte erhalten Sie von Landammann Benjamin Mühlemann, Tel. 055 646 61 01, vom bisherigen Stelleninhaber, Hansjörg Dürst, Tel. 055 646 60 11, oder von Eva Schielly Saccomanno, Hauptabteilungsleiterin Personal und Organisation, Tel. 055 646 61 33. Mehr über uns unter www.gl.ch.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Wir freuen uns auf Ihre Online-Bewerbung bis am 31. August 2022.

Bitte beachten Sie, dass nur Online-Bewerbungen berücksichtigt werden. Dossiers von Personalberatungen nehmen wir nicht entgegen.

Psychiatrische Dienste Graubünden

Volllehre!

Bewirb dich.
Eine Lehre bei den PDGR
www.pdgr.ch/lehre

Folge unseren Geschichten auf der PDGR-Webseite.

- Fachmann Betreuung
- Fachfrau Betriebsunterhalt
- Fachmann Gesundheit
- Fachfrau Hauswirtschaft
- Kaufmann
- Floristin
- Betriebsinformatikerin
- Koch
- Gärtnerin

Tierschutz durch richtiges Handeln
Eine Katze zieht ein: Was Katzenfreunde wissen sollten

Bestellen Sie die Broschüre «Eine Katze zieht ein» kostenlos bei der Susy Utzinger Stiftung für Tierschutz
Telefon: +41 (0) 52 202 69 69, info@susyutzing.ch

www.susyutzing.ch
Spendenkonto: PC 84 - 666 666 - 9